

GESTÃO DE PESSOAS: a avaliação de desempenho é realmente uma ferramenta de melhoria organizacional?

Marcela Silva Carvalho - Faculdades Integradas do Brasil (UNIFUTURO)

Danielle Fernandes Rodrigues - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

O presente estudo tem como foco a avaliação de desempenho como uma ferramenta de valorização para o desenvolvimento de uma empresa na gestão e avaliação de pessoas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta cuja questão mais difícil em sua gestão é a maneira de avaliar o colaborador de forma justa e que traga satisfação e reconhecimento tanto para a organização como para o empregado. O setor estudado foi o de joias folheadas através de uma empresa de João Pessoa- PB. Para tanto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo do tipo exploratória e descritiva com aplicação de questionários, para obter informações e opiniões acerca da temática da sua abordagem na organização. Foram apontados autores, e principalmente, foi analisada a visão dos colaboradores que estão passando pelo processo de avaliação de desempenho. Portanto, para uma administração satisfatória da empresa faz-se necessário conscientizar de que o fator organizacional é fundamental para tornar a empresa em crescimento constante, se tornando uma empresa diferenciada. Além de se preocupar com o desenvolvimento da mesma, também contribuir para o crescimento do seu colaborador. Sendo assim, através de uma boa e organizada administração dos colaboradores, é possível ser realizada uma distribuição de tarefas a serem exercidas corretamente e alcançar os seus objetivos. Os resultados encontrados apresentam respostas para os questionamentos visto na pesquisa, assim como o ponto de vista e a satisfação dos colaboradores. Através da análise dos dados coletados verificam-se vários aspectos que respondem a tabulação dos resultados. Desta forma, concluímos que a avaliação de desempenho está cada vez mais conquistando o seu espaço e o seu reconhecimento dentro das organizações, com seu grau de importância para a análise com a valorização pessoal de cada colaborador, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e o crescimento da empresa ocasionando satisfação entre ambas as partes.

Palavras chaves: Crescimento; Valorização; Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas organizações tem finalidade estratégica devido às suas políticas e práticas, pois estas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma maior competitividade entre as organizações.

Para Demo et al. (2011) a gestão de pessoas tem o papel de constituir competências no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. O autor aponta os recursos humanos como valiosos e afirma que constituem uma fonte de vantagem competitiva. Assim, as políticas e práticas da gestão podem contribuir para o bem-estar das pessoas, oferecendo a possibilidade de realização pessoal e profissional.

Percebe-se, dessa maneira, que com a política de gestão de pessoas, as organizações puderam contar com um mecanismo de extrema importância nas empresas, pois o desempenho dos colaboradores pode ser mensurado diretamente pelo alcance das metas, fornecendo as condições para que as pessoas possam contribuir efetivamente para a obtenção de resultados, e diretamente para a avaliação de desempenho individual.

Uma das finalidades da avaliação de desempenho em uma organização é o planejamento e a coordenação no mapeamento dos processos de trabalho para que possa controlar, desenvolver e alcançar os objetivos desejados tanto de modo individual quanto organizacional (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007).

Percebe-se que a avaliação de desempenho é composta por avaliadores e avaliados. Desta forma, os líderes de cada setor avaliam seus subordinados de acordo com critérios pré-estabelecidos, a exemplo de atribuições do cargo, competências e resultados esperados.

Dessa forma, é observada a divergência entre a visão dos avaliados e dos avaliadores. Para os colaboradores a avaliação de desempenho é vista como um instrumento de “cobrança” ao seu desenvolvimento do trabalho. Já os avaliadores veem como uma ferramenta de acompanhamento pessoal e profissional de cada colaborador, de forma que possa monitorar e contribuir com a melhoria nos aspectos profissionais, quando necessários.

A avaliação de desempenho vem como ferramenta de desenvolvimento para colaboradores, pois um dos grandes desafios das organizações é conseguir desenvolver a qualificação e o potencial de seus funcionários, afim de que possam alcançar um melhor desempenho para a execução de suas respectivas atividades, agregando valor e aperfeiçoamento das práticas para o alcance dos resultados propostos (NASCIMENTO et al., 2011).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho, contribui para o crescimento dos processos na área de gestão de pessoas, servindo como indicador de desenvolvimento contínuo nas atividades de cada colaborador, assim pode proporcionar crescimento pessoal e profissional dos recursos humanos e do capital organizacional (DEMO et al., 2011).

Com base no exposto, a questão problemática que este estudo se propõe a responder é: *Que benefícios são percebidos pelos colaboradores após a aplicação de uma avaliação de desempenho em uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba?*

Como forma de auxiliar a resposta da problemática, o objetivo geral do presente estudo é: Analisar os resultados que o processo de avaliação de desempenho pode acarretar em uma empresa do segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba. Tendo como objetivos específicos: a) demonstrar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na administração de uma empresa no segmento de joias; b) descrever a percepção dos gerentes sobre o processo de avaliação de desempenho; c) identificar a percepção dos colaboradores

avaliados no processo de avaliação de desempenho de uma empresa no segmento de joias folheadas.

O presente artigo se justifica por ressaltar a importância do sistema de avaliação de desempenho em empresas de médio porte, como forma de avaliar e de aperfeiçoar os processos internos, além de agregar conhecimento, ao identificar os aspectos que precisam ser melhorados para o crescimento contínuo de uma empresa no ramo de joias folheadas. É importante destacar ainda que, a avaliação de desempenho pode contribuir diretamente no acompanhamento do desenvolvimento de cada setor, identificando os pontos que precisam de melhorias para que possam ser trabalhados de maneira eficaz com foco na resolução do problema, e como consequência, para o alcance do objetivo almejado que é garantia do retorno financeiro dos investimentos e perpetuação através do crescimento no mercado.

2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta fundamental na gestão empresarial atribuindo importância à mensuração do desempenho dos colaboradores frente ao alcance dos objetivos estratégicos propostos pela organização.

A avaliação de desempenho é um conjunto de entregas de resultados de um determinado indivíduo para uma organização, sendo observado atentamente o desempenho individual de cada colaborador. Tal avaliação, divide-se em três dimensões que interagem entre si e que devem ser analisadas de forma diferente. A primeira dimensão é o seu desenvolvimento; a segunda seu esforço; a terceira é o seu comportamento. (DUTRA, 2014).

Sendo assim, as três dimensões podem ser definidas da seguinte maneira: a primeira dimensão é o desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho. Sendo estabelecido um desafio ou uma meta a ser cumprida, pelo seu avaliador para analisar sua capacidade de alcançar a meta proposta. Por sua vez, a segunda dimensão corresponde ao esforço de uma pessoa, que é diferente de seu desenvolvimento, em função da sua qualidade para a empresa. Ou seja, uma pessoa esforçada pode trabalhar algumas horas a mais para conseguir alcançar a mesma meta de uma pessoa que tenha desenvolvimento. Por fim, a terceira e última dimensão, diz respeito ao comportamento que pode influenciar diretamente, junto com o desenvolvimento e com o esforço da pessoa ou não, porém, de algum modo provocará mudanças e afetará o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outras pessoas. Para terceira dimensão, o comportamento deve ser analisado de modo diferente das outras duas dimensões, proporcionando as pessoas a reverem o seu comportamento (DUTRA, 2014).

A avaliação de desempenho contribui diretamente para o acompanhamento individual de cada colaborador, podendo avaliar com dados mais exatos identificando dentre suas dimensões em qual aspecto ele melhor se destaca ou precisa se aperfeiçoar para atender as necessidades da organização. Rogers e Badham (1994), ao tratar da avaliação de desempenho, fazem uma ligação direta ao processo sistemático de coleta de dados preestabelecidos por critérios e conhecidos pelos que serão avaliados, permitindo um julgamento baseado no desenvolvimento pessoal e planejamento dos avaliados. Além disso, através da coleta de dados, os funcionários demonstram o seu desempenho em sua atuação.

Diante disso, a avaliação de desempenho deve obter critérios concretos para oferecer melhoria, pois uma avaliação mal elaborada e aplicada de maneira errada, acarreta a

insatisfação dos funcionários e a desvalorização de sua contribuição no processo de desenvolvimento da organização.

2.1 A Importância da Avaliação de Desempenho

A prática da avaliação de desempenho existe desde do fim da Segunda Guerra Mundial e apenas os órgãos públicos e as grandes organizações procuravam, até então, implantar o sistema de avaliação de desempenho. Porém, toda e qualquer empresa que tenha empregados, mesmo que seja informal precisa realizar alguma avaliação do desempenho (GIL, 2014).

Outra forma de conceituação foi dada por Pontes (1991) quando definiu a avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional utilizada pelas empresas para conseguir acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os colaboradores e fornecer *feedback* para os mesmos.

Com a avaliação de desempenho é possível ter a visão mais abrangente entre avaliador e avaliado. Em uma análise, eles podem buscar e propor melhorias para que o desenvolvimento se torne eficiente e satisfatório em seus resultados.

A avaliação de desempenho é de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa, pois identifica minuciosamente cada detalhe que precisa ser melhorado a fim de que seu crescimento permaneça contínuo. Para Rogers e Badham (1994), a importância da avaliação de desempenho reside em demonstrar a qualidade permitindo melhoria da mesma.

No contexto das organizações, a importância da avaliação de desempenho corresponde ao acompanhamento de seu colaborador para o desenvolvimento de cada tarefa, assim as descrições dos deveres devem ser de responsabilidade de cada ocupante do cargo (GIL, 2014).

De acordo com Drucker (1989), as empresas lutam para se manter estáveis no mercado, em um nível elevado de desempenho, sabendo diferenciar o insucesso como o baixo nível de desempenho. O instrumento da avaliação de desempenho tem como finalidade analisar o nível de comportamento entre os colaboradores de maneira individual e o trabalho em equipe, sendo uma técnica que contribui de maneira direta para o crescimento da organização.

Algumas organizações precisam de uma avaliação de desempenho efetiva para que possam identificar e até mesmo desenvolver o que não está contribuindo para o seu crescimento.

Ora, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponder àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho (GIL, 2014; p 148).

O que se observa, portanto, é que alguns gestores das organizações quando contratam seus colaboradores, não conseguem suprir as expectativas de seus funcionários, por isso, a importância de se realizar uma avaliação de desempenho, objetivando diminuir esse hiato entre o que está planejado e o que realmente se espera na realização das atribuições dos profissionais.

Conhecer o papel da desarmonia em relação a cada empregado é muito importante, pois ajuda a identificar problemas de integração entre os mesmos, de naturezas de supervisão,

de motivação, de sub aproveitamento do potencial, entre outras problemáticas. Diante disso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistema de avaliação de desempenho (GIL, 2014). A avaliação de desempenho atua como meio de desenvolver os recursos humanos da organização. Sendo assim, Gil (2014), evidencia que através dela é possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os colaboradores que possuem qualificação superior à requerida dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para elaboração dos planos de ações para o desempenho insatisfatório.

A avaliação de desempenho quando bem administrada é de extrema importância em uma organização tanto para os funcionários quanto para a empresa, pois ela oferece a oportunidade de uma análise do que precisa ser aperfeiçoado para obter as metas estabelecidas, esclarecendo as críticas e, ou o feedback relacionados ao processo de avaliação de desempenho.

2.2 Responsabilidade pela Avaliação

A responsabilidade pela avaliação de desempenho de uma organização pode ser atribuída ao gerente ou supervisor, como o avaliador, e ao próprio colaborador como avaliado. Tal avaliação depende da hierarquia escolhida pela organização, pois esta pode eleger um membro responsável da própria empresa para avaliar o desempenho de seu subordinado, ou a mesma pode ainda, contratar um consultor externo que entenda do assunto, pois assim, o colaborador avaliado não terá nenhum vínculo com o mesmo.

Desta maneira, a vantagem da contratação de um avaliador externo corresponde ao fato de que o mesmo não terá nenhuma ligação direta com seu funcionário, nem com sua organização. Sendo assim, a avaliação será aplicada de modo objetivo e direto. Entretanto, a desvantagem reside no fato do avaliador não pertencer ao quadro de colaboradores da organização, o que poderá gerar uma análise prejudicada da situação, podendo levar um tempo mais prolongado para realização do trabalho (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2002).

Ainda para o mesmo autor, a realização da avaliação com um avaliador interno tem a vantagem de que ele conhece muito bem a organização, seus problemas, objetivos, dificuldades entre outros; podendo contribuir para uma análise minuciosa e criteriosa. No entanto, isto também é uma desvantagem, pois pode influenciar diretamente na relação com a instituição e os outros membros, podendo desta maneira, ser influenciado a fazer uma análise subjetiva (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2002). Para uma avaliação com mais efetividade para uma organização, a mesma pode optar por trabalhar com os dois tipos de avaliadores, o interno e o externo. O interno para contribuir de maneira mais rápida para uma visão sistemática do que a empresa está querendo atingir e o avaliador externo atuando como um mediador entre as partes envolvidas para que a avaliação seja objetiva.

Segundo Gil (2014), a responsabilidade da avaliação de desempenho é um conjunto que depende da ligação e interação de todas as partes envolvidas, para que juntas possam obter um resultado satisfatório. Ainda para o mesmo autor, em muitas empresas, esse sistema tem efeitos positivos, devido ao desenvolvimento de esquemas de auto avaliação; a equipe de trabalho para contribuir positivamente com o processo de avaliação, precisa que a encare com maturidade, pois são os membros da equipe que avalia o desempenho de cada um de seus membros, definindo as metas e objetivos a serem alcançados.

Para Ribeiro (2005), todo funcionário espera que seu superior lhe proporcione periodicamente uma análise de seu desempenho, como forma de ter conhecimento como está sendo avaliada sua atuação na organização (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007).

A avaliação proporciona uma reflexão das partes envolvidas tanto da parte do avaliado que através desta ferramenta pode se auto avaliar, como da parte do avaliador que pode oferecer feedback para seu colaborador da forma que está sendo visto seu desenvolvimento na organização. Diante do mencionado, a responsabilidade da avaliação de desempenho envolve de maneira geral os avaliadores externos e os avaliados internos, dependendo da forma escolhida pela organização, tendo em vista que desta maneira ambos os tipos de avaliadores possam contribuir de maneira mais eficaz para o crescimento da organização para atingir os propósitos almejados.

2.3 Propósitos da Avaliação

A avaliação de desempenho tem como propósito identificar e analisar o desenvolvimento individual e em equipe, para poder promover o crescimento pessoal e profissional do colaborador e da organização foco de análise como um todo. O propósito da avaliação de desempenho é mostrar para seus colaboradores de maneira clara e bem estruturada o que se espera dele, bem como o que precisa ser aperfeiçoado, e desta maneira, deixa-lo ciente dos recursos que ele precisa fazer para atingir o esperado em sua avaliação (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007).

Um dos propósitos da avaliação de desempenho é ajudar os dirigentes a tomar várias decisões relacionadas aos recursos humanos, a exemplo das promoções, transferências e demissões. A avaliação de desempenho também identifica a necessidade de treinamento e desenvolvimento que a organização necessite (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014).

Além disso, a avaliação tem como propósito medir o nível de desenvolvimento do funcionário, ajudando os líderes na tomada de decisões e ter uma visão ampla dos recursos que podem ser utilizados para chegar ao objetivo almejado; um exemplo é oferecer treinamento e cursos específicos na sua área de atuação dos colaboradores, dando conhecimento necessário para o mesmo possa contribuir com mais eficiência. Com avaliação, é evidenciado, por exemplo, que alguns colaboradores estão em áreas erradas e que seu rendimento pode ser bem melhor em algum outro setor.

Para atingir o propósito de promover a comunicação das expectativas de desempenho, as organizações adotam sistema de AD. Estes, ao serem implantados na dinâmica organizacional, permitem que por meio do diálogo tornem-se dirigentes, o que deixa implícita a vigência da ideologia organizacional (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007, p.31).

O propósito da avaliação é apresentar de forma clara os pontos fortes e os pontos fracos ou de melhoria de uma organização, e através de feedback entre as partes envolvidas trabalhar um plano de ação para dirimir os pontos fracos.

Neste contexto, a avaliação de desempenho de cada colaborador em seu cargo tem como propósito avaliar o seu desenvolvimento, e identificar se está acontecendo alguma falha na sua liderança, se existe algo que esteja o desmotivando e até mesmo poder identificar nível do seu potencial, pois dependendo do desenvolvimento de suas atividades exigidas, tem como identificar se pode exigir mais, se ele pode contribuir com um melhor rendimento em outro

setor que o mesmo apresente conhecimento ou interesse, para que tanto o colaborador como a organização possa ficar satisfeito.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que exige um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir algumas partes de verdade (MARCONE & LAKATOS, 2013).

A pesquisa pode ser definida como o processo racional e sistemático quem tem como objetivo proporcionar respostas dos problemas propostos. A pesquisa se desenvolve por meio de conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2007).

O presente artigo caracteriza-se quanto a sua natureza como sendo uma pesquisa aplicada, quanto a sua abordagem como sendo uma pesquisa quantitativa, quanto aos objetivos é caracterizada como exploratória e descritiva e, por fim, quanto ao método é enquadrada como um estudo de caso.

As pesquisas exploratórias têm como finalidade propor maior familiaridade com o problema, com intuito de torná-lo mais explícito ou a construção de hipóteses. Seu planejamento é flexível, pois considera os mais variados aspectos relativos ou fenômeno estudado (GIL, 2014).

Destaca-se que a pesquisa em questão foi realizada em um ambiente que existe pouco conhecimento na área de avaliação de desempenho, e que está no início de sua aplicação. Sendo assim, a investigação deste tipo de pesquisa, não comporta algumas hipóteses que puderam surgir durante ou até no fim da pesquisa. E, quanto ao método, caracteriza-se como teórico e estudo de caso, pois discute questões baseadas apenas na literatura além de ser realizada em uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba.

Assim, para a realização do presente artigo foram utilizados de livros e artigos acadêmicos, e principalmente, a aplicação *in loco* do instrumento de pesquisa - questionário com os colaboradores do setor administrativo da empresa pesquisada, tendo em vista que o foco do estudo reside justamente na visão a qual os colaboradores se sentem ao serem analisados por seus superiores e a sua perspectiva de crescimento empresarial e profissional na empresa a qual atual.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados diz respeito justamente a etapa do artigo que consta o tratamento, tabulação e resultados dos dados coletados. O resultado foi dividido em três partes, a primeira diz respeito a demonstrar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na administração da empresa estudada, a segunda expõe a percepção dos colaboradores avaliados no processo conforme questionário aplicado e a terceira e última etapa descreve a percepção dos gerentes sobre o processo de avaliação de desempenho.

4.1 Processo de Avaliação de Desempenho

O processo da avaliação de desempenho na empresa teve o auxílio de um consultor externo, que com ajuda dos gerentes realizou a descrição de todos os cargos e atividades

realizadas por cada colaborador. Diante disso o consultor passou a conhecer todas as etapas do trabalho realizado por cada indivíduo, e junto ao avaliador passou a estabelecer metas para seus subordinados. Foi definido que o processo de avaliação de desempenho seria semestral onde em uma reunião entre avaliador e avaliado com a supervisão do consultor externo intervindo como mediador.

Foram estabelecidas notas que variavam de 1 a 4 (1-Não atendeu o esperado. 2- Precisa melhorar. 3- Bom. 4- Superou o proposto) para cada atividade de acordo com o desenvolvimento alcançado, ambos em um diálogo entram em um acordo entre as notas, para que seja justa e satisfatória. Também discutido nesta reunião às metas propostas para o próximo ciclo.

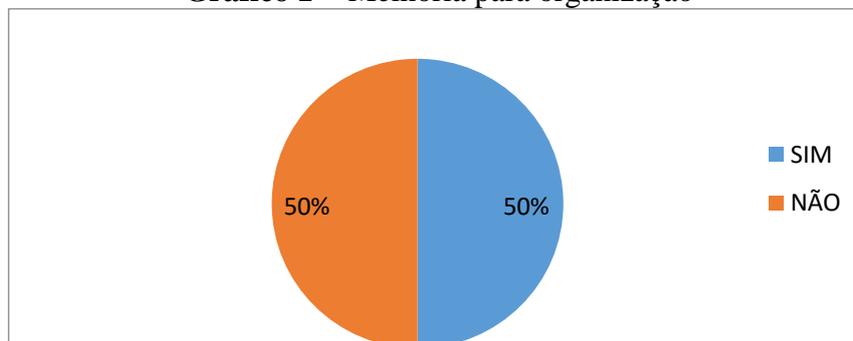
Após 2 meses do fechamento do primeiro ciclo o gerente avaliador convida o seu subordinado para uma reunião de feedback para o acompanhamento sendo feito uma análise como está seu desenvolvimento e se o mesmo precisa de alguma ajuda ou treinamento para que ele possa alcançar o resultado proposto.

Vale ressaltar que a empresa também investiu na capacitação de seus colaboradores ofereceu para os avaliadores um curso de líder coaching, para que os mesmos pudessem aprimorar na sua didática de liderança e para os demais funcionários oferece cursos profissionalizantes em sua área para que eles pudessem contribuir para o crescimento profissional e da organização.

4.2 Percepção dos colaboradores quanto ao questionário aplicado

Com a aplicação de 10 questionários, vários aspectos foram analisados e levantados na pesquisa em questão e o tema sobre avaliação de desempenho dos colaboradores como ferramenta de melhoria para o crescimento organizacional da administração de uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba.

Gráfico 1 - Melhoria para organização

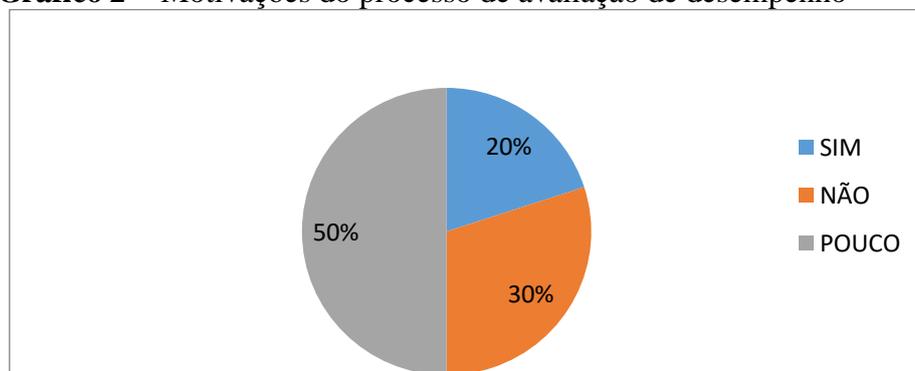


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para a pergunta: Você observou se a avaliação de desempenho trouxe alguma melhoria para a organização? Teve-se como resultado que 50% dos pesquisados responderam que sim, que a avaliação de desempenho apresentou melhoria na parte das organizações das atividades exercidas, e os outros 50% responderam que não houve nenhuma melhoria que tudo permanecia como antes sem nenhum progresso. Esse resultado demonstra que ainda existem funcionários que não tem claramente percebido as melhorias do processo de avaliação de

desempenho e que o método de avaliação pode ser revisto a fim de que se tenha uniformidade na percepção desse processo.

Gráfico 2 - Motivações do processo de avaliação de desempenho

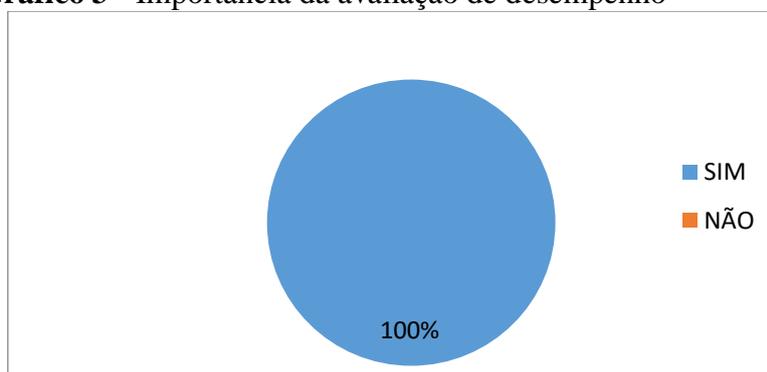


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Mediante a pergunta se sentem motivados (as) ou não com o processo de avaliação de desempenho, 50% dos entrevistados responderam que se sentem pouco motivados para a avaliação de desempenho, 20% responderam que se sentiam motivados, e os outros 30% responderam que não se sentem motivados ao processo de avaliação de desempenho.

Um dos aspectos importantes a ser observado é a motivação restrita apenas a 20% dos entrevistados enquanto a maior parte dos entrevistados se sente pouco ou nenhuma motivação. Esse aspecto corrobora com a “divisão” dos entrevistados em relação a percepção das melhorias do processo, por isso, pode existir a necessidade de ser revisto a metodologia aplicada no processo de avaliação.

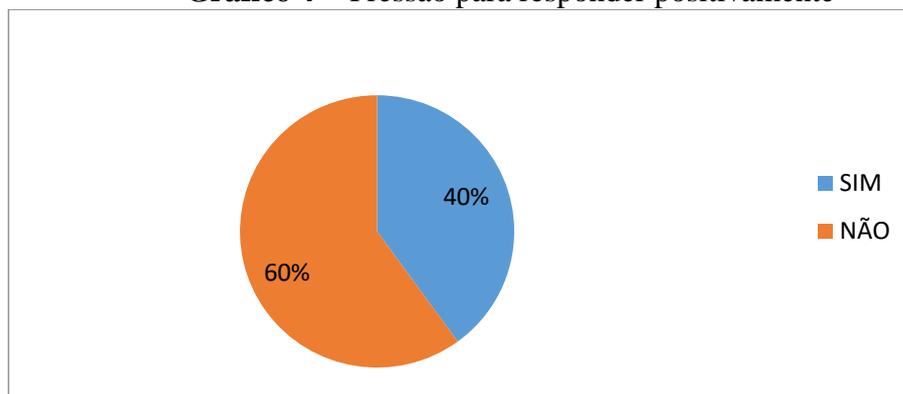
Gráfico 3 - Importância da avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a questão “você acha importante a aplicação da avaliação de desempenho na sua organização? ”, obteve-se que 100% responderam que sim, enaltecendo que a implantação da avaliação de desempenho é importante para o acompanhamento mais específico do desenvolvimento de cada colaborador. Um ponto positivo foi observado pelo entendimento da importância desse processo de avaliação para os entrevistados.

Gráfico 4 - Pressão para responder positivamente

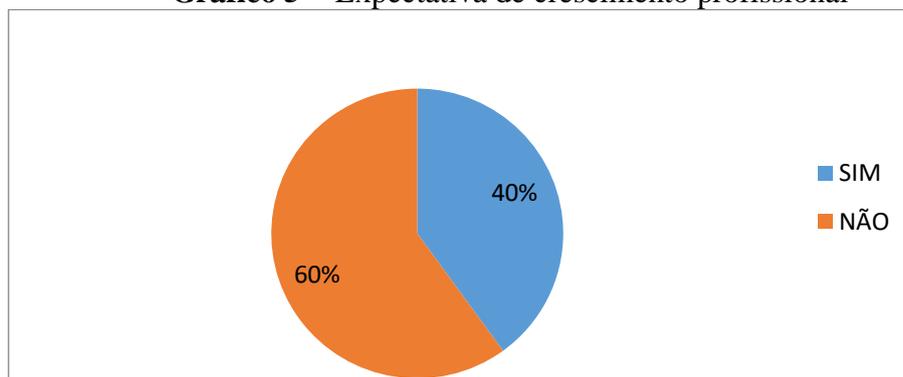


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Mediante análise de dados na questão, você se sente pressionado a responder positivamente a avaliação de desempenho? 60% responderam que se sentem pressionados a responder positivamente por se tratar de uma empresa privada que a rotatividade é alta para os que não atingem as expectativas e, os outros 40% responderam que não se sentem pressionado que estão estáveis.

Esse resultado nos alerta para a efetividade do resultado da avaliação de desempenho. O “temor” da possível perda do emprego pode influenciar a eficácia do processo de avaliação e se tornar um processo sem validade, pois os seus participantes podem se sentir intimidados pelo fator da “demissão” em caso negativo da avaliação de desempenho.

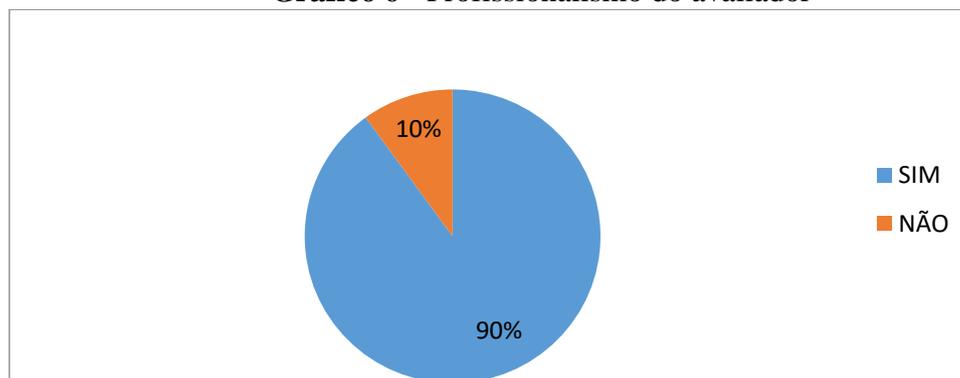
Gráfico 5 - Expectativa de crescimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para a pergunta acerca se a avaliação de desempenho proporciona expectativa de crescimento profissional teve-se que 60% responderam que não, que mesmo respondendo a avaliação de desempenho seja positiva não tem nenhuma expectativa de crescimento, e os outros 40% responderam que sim, que a avaliação de desempenho lhe proporciona expectativa na empresa.

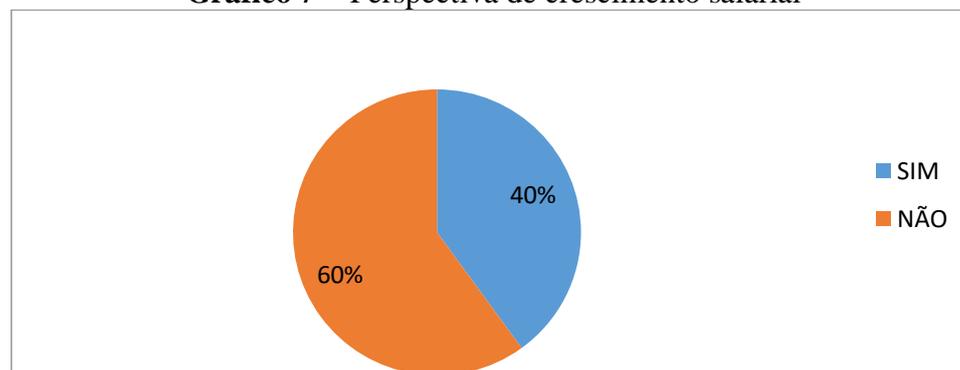
Gráfico 6 - Profissionalismo do avaliador



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Mediante a questão de verificação se o seu avaliador é um profissional qualificado para lhe avaliar, 10% responderam que seu avaliador não é um bom profissional e enalteceram que o mesmo lhes avalia por meio de suposições, outros indicaram que pelo fato de não terem um bom relacionamento com o seu superior são prejudicados na avaliação. A grande maioria (90% dos respondentes) destacaram que seus avaliadores são excelentes profissionais e que estão satisfeitos com o método justo pelo qual são avaliados.

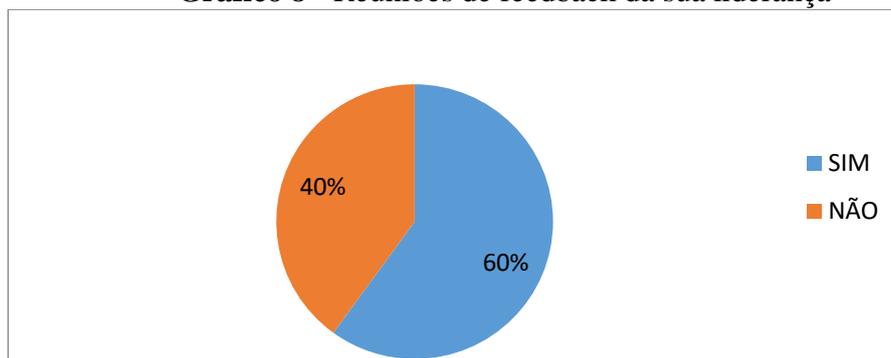
Gráfico 7 - Perspectiva de crescimento salarial



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para a pergunta: O processo de avaliação de desempenho lhe oferece perspectiva de crescimento salarial? 60% responderam que o processo de avaliação de desempenho não oferece nenhuma perspectiva de aumento de salário, e os outros 40% responderam que sim, que oferece aumento de salário. Esse dado nos revela a importância de esclarecer o real objetivo de uma avaliação de desempenho aos colaboradores da empresa, a fim de que a avaliação de desempenho não seja entendida apenas como sinônimo de “promoção” aos colaboradores.

Gráfico 8 - Reuniões de feedback da sua liderança

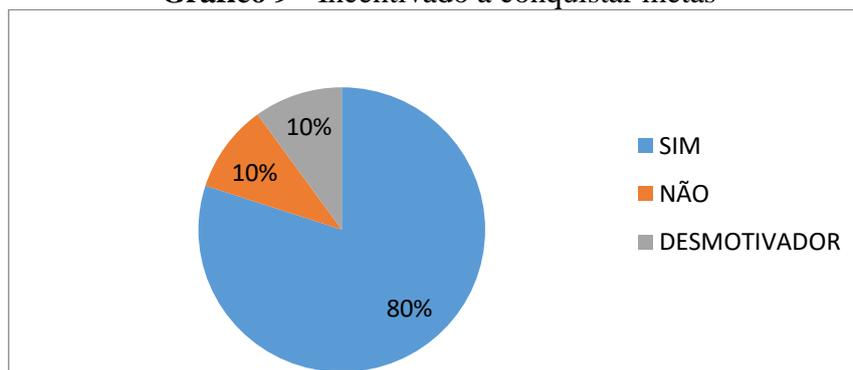


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à pergunta se as reuniões de feedback da sua liderança estão contribuindo para melhoria no seu setor de atuação, 40% responderam que tais reuniões não trouxeram nenhuma melhoria para o seu setor, e os outros 60% responderam que sim que as reuniões estão contribuindo para a melhoria, tais como alcance dos objetivos propostos, capacitação dos funcionários, melhoria no setor entre outros.

A percepção pela maior parte dos entrevistados dos resultados da reunião de feedback demonstra a importância do processo, pois a partir da avaliação do desempenho de cada colaborador é que o líder está apto a conduzir as melhorias e acompanhar a performance de forma eficiente de seus liderados.

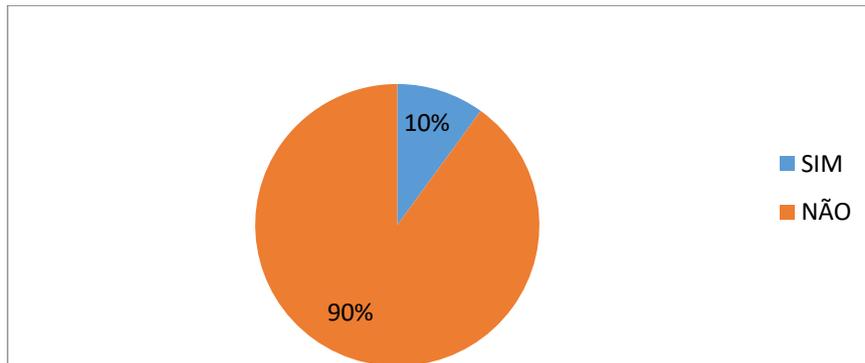
Gráfico 9 - Incentivado a conquistar metas



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a questão apresentada, você é incentivado por seu avaliador a conquistar as metas propostas na sua avaliação? 80% responderam positivamente que seus avaliadores os incentivavam a alcançar suas metas, 10% responderam que não são incentivados por seus avaliadores e, os outros 10% responderam que o motivo que é o seu avaliador que o desmotiva. Outro ponto positivo observado é o suporte dado pelo líder no alcance das metas pelos seus liderados.

Gráfico 10 - Relacionamento com o avaliador



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Mediante análise de dados na questão sobre o seu relacionamento com o seu avaliador influencia diretamente na maneira a qual ele te avalia? 90% responderam que não, que o seu avaliador é um bom profissional e o avalia corretamente, e 10% responderam que sim, que não tem um bom relacionamento com o seu avaliador e se senti prejudicada na avaliação.

Percepção dos gerentes

No tocante a visão dos gerentes em relação a avaliação de desempenho tem-se que foi positiva, pois foi vista como uma ferramenta importante para a identificação de melhoria, na qual cada gerente pode acompanhar o passo a passo de cada atividade proposta para os indivíduos. E identificar e qual setor determinado funcionário poderia contribuir de maneira mais satisfatória. Diante disso, é possível ter uma visão ampla de seu desenvolvimento e de qual área é necessário algum aperfeiçoamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou a temática da gestão de pessoas acerca da verificação se a avaliação de desempenho é realmente uma ferramenta de melhoria organizacional. Para tanto foi estudada uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba. Sendo assim, a pesquisa em questão foi realizada com os colaboradores da administração da empresa estudada para fins de análise de como eles têm visto o método da avaliação de desempenho e suas implicações, características e necessidades de melhorias.

Em resposta ao problema da pesquisa: “Que benefícios são percebidos pelos colaboradores após a aplicação de uma avaliação de desempenho em uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba? ”, foi observado pelos os colaboradores avaliados que a avaliação de desempenho influenciava diretamente na permanência na empresa, no reconhecimento do trabalho quando realizado com eficiência, em proporcionar mudanças de cargo ou setor e ao patrocínio de cursos de aperfeiçoamento na área de atuação.

Já em resposta ao objetivo geral: “analisar os impactos que a avaliação de desempenho como melhoria para crescimento organizacional na administração de uma empresa no segmento de joias folheadas no Estado da Paraíba”, a resposta apresentada é que no processo de avaliação de desempenho, alguns colaboradores estão insatisfeitos com o método que estar sendo aplicada, de tal forma que se sentem desmotivados a responderem positivamente. Isso deve-se ao fato destes colaboradores não visualizarem melhorias no setor de atuação e em

suas perspectivas encararem que as cobranças aumentam gradativamente. Além disso, muitos dos respondentes afirmaram que mesmo respondendo positivamente, não visualizaram melhorias de cargo e salários.

Por sua vez, respondendo os objetivos específicos, têm-se que: a) demonstrar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na administração de uma empresa no segmento de joias, cuja resposta reside no fato do processo da avaliação de desempenho na empresa ter tido o auxílio de um consultor externo, que com ajuda dos gerentes, realizou a descrição de todos os cargos e atividades realizadas por cada colaborador. Diante disso, o consultor passou a conhecer todas as etapas do trabalho realizado por cada indivíduo, e junto ao avaliador passou a estabelecer metas para seus subordinados.

Foi estabelecido o processo de avaliação de desempenho semestral onde em uma reunião entre avaliador e avaliado com a supervisão do consultor externo intervindo como mediador. Foram estabelecidas notas que variavam de 1 a 4 (1-Não atendeu o esperado. 2- Precisa melhorar. 3- Bom. 4- Superou o proposto) para cada atividade de acordo com o desenvolvimento alcançado, ambos em um diálogo entram em um acordo entre as notas, para que seja justa e satisfatória. Também discutido nesta reunião às metas propostas para o próximo ciclo. Após 2 meses do fechamento do primeiro ciclo o gerente avaliador convida o seu subordinado para uma reunião de feedback para o acompanhamento sendo feita uma análise como está seu desenvolvimento e se o mesmo precisa de alguma ajuda ou treinamento para que ele possa alcançar o resultado proposto.

Vale ressaltar que a empresa também investiu na capacitação de seus colaboradores ofereceu para os avaliadores um curso de líder coaching, para que os mesmos pudessem aprimorar na sua didática de liderança e para os demais funcionários oferece cursos profissionalizantes em sua área para que eles pudessem contribuir para o crescimento profissional e da organização. b) exemplificar a percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho, a resposta A visão dos gerentes em relação a avaliação de desempenho foi positiva, pois foi vista como uma ferramenta importante para a identificação de melhoria. A qual o gerente pode acompanhar passo a passo de cada atividade proposta para o indivíduo. E identificar e qual setor determinado funcionário poderia contribuir de maneira mais satisfatória. Diante disso é possível ter uma visão ampla de seu desenvolvimento e de qual área é necessário algum aperfeiçoamento. c) analisar a percepção dos colaboradores avaliados no processo de avaliação de desempenho na administração de uma empresa no segmento de joias folheada, em resposta assim diante dos sentimentos expressados pelos colaboradores, fica visível os fatores que necessitam ser melhorados, que eles demonstram insatisfação.

Foi observado que a maioria dos colaboradores da empresa tem conhecimento do assunto, por esse motivo em alguns aspectos apresentaram insatisfação, na maneira a qual ela está sendo abordada. A avaliação de desempenho visa trazer melhoria para a empresa e para os colaboradores, contribuindo para o processo organizacional e de carreira, podendo acompanhar como está sendo o desenvolvimento de maneira mais detalhada, e o presente artigo disponibiliza a todos, os resultados obtidos, e que sejam aplicados a fim de desenvolver melhorias para a empresa e para os colaboradores que precisam administrar o processo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DRUCKER, P. F. The spirit of performance. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

DUTRA, Souza Joel. **Gestão de pessoas modelos, processos, tendências e perspectivas**. Ed. Atlas. São Paulo, 2014.

FILHO. Milton Cordeiro Farias; Filho Emílio J.M. Arruda. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. Ed. Cidade, Atlas, 2015.

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

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. Atlas. São Paulo, 2007.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. Atlas. São Paulo, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. Atlas. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Sabrina do et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, 2007.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. Atlas. São Paulo, 2014.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **RECADM**, v. 1, n. 1, p. 2, 2002.