

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO NO SENAI – LAJEADO/RS

Marcelo Francisco Schedler¹

Evania Schneider²

RESUMO: Este trabalho objetivou analisar o método utilizado para a Avaliação de Desempenho dos colaboradores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de Lajeado/RS. Este processo tem relevante importância na área de Recursos Humanos das empresas, servindo como base de estudos futuros. A pesquisa é de cunho qualitativo, exploratória, bibliográfica e documental. Para isto foram entrevistados 8(oito) colaboradores e 1(um) gerente, ambas as partes envolvidas diretamente no processo. Os dados da pesquisa foram analisados e concluiu-se que o processo possui pontos positivos, mas carece de maior clareza no que diz respeito à sua aplicação, principalmente entre os envolvidos, colaboradores e empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho. Recursos humanos. Colaboradores.

PERFORMANCE EVALUATION: AN ANALYSIS OF THE PROCESS IN SENAI - LAJEADO/RS

ABSTRACT: This study aimed to analyze the method used for the Performance Evaluation of employees of the Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) Lajeado/RS. This process is of great significance in the Human Resources area of the companies, being the basis for future studies. The research is of qualitative, exploratory, bibliographical and documentary character. For this study eight (8) employees and one (1) manager have been interviewed, both parties involved directly in the process. The survey data have been analyzed and it was concluded that the process has positive points, but it lacks clarity regarding to its application, mainly among stakeholders, employees and company.

KEYWORDS: Performance Evaluation. Human Resources. Employees.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente são visíveis os efeitos da globalização e a velocidade com que as informações estão disponíveis para as empresas, fazendo com que a Administração de Recursos Humanos tenha cada vez mais importância neste cenário. A competitividade faz

¹ Superior em Gestão de Micro e Pequenas Empresas, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Graduando em Administração de Empresas.

² Bacharel em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Universitária, Mestre em Administração.

com que elas busquem maneiras de se tornar mais competitivas e diferenciadas no mercado, assim o capital humano passou a ser o centro dos assuntos empresariais.

Neste cenário, a área de Recursos Humanos deixou de ser apenas executora da folha de pagamentos, passando a ter papel fundamental na seleção, formação, desenvolvimento, avaliação, retenção e gerenciamento de talentos; sendo inclusive área de assessoramento, participando ativamente no planejamento estratégico das organizações. Com este, o processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores passa a ter importância na moderna gestão das empresas.

Nessa perspectiva as pessoas tornam-se atores principais nas organizações, pois cada vez mais é aceita a máxima de que o maior patrimônio de uma empresa não está apenas no seu capital financeiro ou patrimonial, e sim, no seu capital humano. Ou seja, as organizações passam a entender que as pessoas possuem objetivos e motivações, e esses devem ser compreendidos, para juntos alcançarem os objetivos da empresa. As pessoas são avaliadas a todo momento pelos resultados apresentados, assim, uma boa avaliação é um meio de reter talentos e, também, uma forma dos líderes e liderados discutirem novas possibilidades e ferramentas para maximizar os resultados.

Acreditando nisto, este trabalho objetivou analisar o método utilizado para Avaliação de Desempenho dos colaboradores do SENAI, identificando pontos fortes e oportunidades de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Leandro (2009, p. 27), a Avaliação de Desempenho é o “Processo que visa situar o indivíduo e a organização na qual se insere, em relação a seu nível de ajuste funcional e ao aproveitamento integral de suas potencialidades”. Ainda segundo a autora, a Avaliação de Desempenho é um processo que se inicia já nos primeiros tempos de nossas vidas, e passa a ser um processo contínuo que nos aprova ou reprova. No período escolar passamos por inúmeras etapas de avaliação, dentre algumas delas ocorre a reprovação, e esta soa para as pessoas sempre como algo ruim (LEANDRO, 2009).

O processo de Avaliação de Desempenho que nos acompanha, toma corpo com o ingresso na vida profissional. É quando ingressamos na empresa que passamos a ser permanentemente avaliados, seja de maneira formal ou informal.

A ideia de avaliação, entendida como uma forma de julgamento, é vista como prática desde o surgimento do homem (LUCENA, 1992) e, é tão antiga quanto a civilização. O autor informa que por meio de registros escritos, os Sumérios, sociedade que floresceu no Vale de Eufrates, há aproximadamente 6000 anos, já realizavam avaliações com frequência, de maneira que, com esta ferramenta poderiam saber o valor das coisas que transacionavam, como por exemplo, metais e ferramentas.

Chiavenato (1994) relata que as práticas de avaliações de desempenho remontam ao passado dando o exemplo de Santo Inácio de Loyola no século IV, ao servir-se de um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas.

Neste contexto, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de tornar-se uma das mais importantes ferramentas da Administração de Recursos Humanos (ARH).

Lucena (1992) compreende a Avaliação de Desempenho como a verificação da atuação da força de trabalho na produção de resultados, reforçando que, este conceito abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado), com algo que foi estabelecido antes (meta). Logo, entende-se que a Avaliação de Desempenho é a técnica que auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de um colaborador na organização.

A Avaliação de Desempenho serve para diversos propósitos, como identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, analisando as habilidades e competências dos colaboradores que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhorias; e validação de programas de seleção e desenvolvimento (ROBBIS, 2005).

Além da importância da Avaliação de Desempenho como um mecanismo típico da área de Recursos Humanos, é, também, um componente essencial e necessário para o planejamento estratégico organizacional. Para Pontes (1999, p. 24), a Avaliação de Desempenho “É o sopro da vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”.

A Avaliação de Desempenho, vista como “apreciação do desempenho do indivíduo no cargo” (CHIAVENATO, 1994), está associada às práticas de Administração de Recursos Humanos. Enfatiza o autor que, trata-se de um conceito dinâmico, haja vista acreditar na existência de permanente avaliação, formal ou informal, nas organizações. Neste sentido, a área Recursos Humanos constitui um setor de direção imprescindível na atividade

administrativa, podendo localizar problemas de supervisão de pessoal, integração do empregado à organização ou no cargo que ocupa; dissonâncias, não aproveitamento total de colaboradores com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, motivação, entre outros (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Robbins (2003), há gerentes que não gostam de fazer avaliações de desempenho por três razões: primeiro, por se sentirem desconfortáveis discutindo deficiências de desempenho com os colaboradores; segundo, considerando que os colaboradores poderiam apresentar certa resistência quanto às melhorias em algumas áreas; e terceiro, os gerentes temem uma confrontação quando da apresentação de avaliações negativas.

Segundo Pontes (1999, p. 24), “A Avaliação de Desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações”. Para poderem alcançar a compreensão do processo e sua importância faz-se necessário que os gerentes sejam primeiramente treinados para realizarem a Avaliação de Desempenho.

Para se obter avaliação mais formal, foram criados diversos métodos de aplicação desta avaliação, comentados por autores como Chiavenato, 2010; Robbins, 2003, Pontes 1999; Leandro 2009; Lucena 1992; Bergamini, 2010, a seguir descritos.

2.2 Modelos existentes e metodologia de aplicação

Segundo Chiavenato (2008), existem vários tipos de Avaliação de Desempenho a serem utilizados pelas empresas. A escolha deve recair de acordo com o seu tipo, área de atuação e objetivos que pretendem alcançar.

Segundo Bergamini (2010, p. 168), “O grande incremento da Avaliação de Desempenho multiplicou generosamente os diferentes tipos de instrumentos através dos quais as empresas procuram levantar as principais características dos indivíduos em situações de trabalho”.

Dessa forma, o mesmo autor relaciona os tipos básicos de métodos a serem ajustados a estas características e peculiaridades, tais como:

- **Método das escalas gráficas:** é o mais utilizado e simples de aplicação, pois o avaliador procura situar o desempenho da pessoa em uma tabela de dupla entrada, eixo vertical (fatores de avaliação), e o eixo horizontal (grau de medição de cada fator). Geralmente se utilizam de três, quatro ou cinco graus de variação, podendo ser, por exemplo, ótimo, bom, regular, sofrível e fraco;

- **Método da escolha forçada:** método usado para contornar e neutralizar os efeitos da generalização e do subjetivismo do método das escalas gráficas. Utiliza frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual;
- **Método da pesquisa de campo:** é o método que utiliza a entrevista de um especialista (*staff*) com o gerente (linha), para em conjunto avaliar o desempenho de seus subordinados. Essa avaliação é feita pelo gerente, mas com o auxílio do consultor;
- **Método dos incidentes críticos:** é o método tradicional e simples que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) representando os desempenhos positivos ou de sucessos, e os negativos ou de fracassos;
- **Lista de verificação:** na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas. Baseia-se na relação de fatores de avaliação a serem considerados e aplicados por meio de um *check-list* a respeito de cada colaborador.

Cabe ressaltar que, para uma boa Avaliação de Desempenho, os indicadores de desempenho e os tipos básicos de métodos são importantes para subsidiar na tomada de decisão dos gerentes, sendo usado como histórico para futuras avaliações. O próprio plano de ação e as estratégias para desenvolvimento do colaborador estão relacionadas com indicadores que avaliam o seu trabalho, ou seja, o quanto se produz, com que qualidade, o tempo e os custos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), a Avaliação de Desempenho deve ser de interesse principal do colaborador, mas que todos devem participar do processo, pois avaliação na qual exista responsabilidade mútua traz melhores benefícios para o colaborador e para a própria empresa. O autor destaca algumas formas modernas de Avaliação de Desempenho utilizadas pelas organizações e o modo de envolvimento dos participantes:

- **Autoavaliação de Desempenho:** a pessoa avalia o seu próprio desempenho, tomando por base alguns referenciais como critérios, para evitar a subjetividade implícita no processo;
- **O gerente:** na maioria das vezes o gerente possui a incumbência de avaliar o subordinado, com a assessoria da área de RH, que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer;
- **O indivíduo e o gerente:** se a avaliação tem como maior interessado o próprio colaborador, então nada melhor do que aproximar as duas partes. O envolvimento do gerente e deste colaborador é uma tendência forte nas organizações, e neste modelo o gerente serve como orientador;

- **A equipe de trabalho:** nesta modalidade é a própria equipe de trabalho que faz a avaliação dos seus integrantes. Ela é que faz a Avaliação de Desempenho dos seus participantes, bem como a definição de objetivos e metas a serem alcançadas;
- **A avaliação de 360 graus:** esta avaliação é feita de modo circular por todos os participantes que possuem alguma interação com o processo de Avaliação de Desempenho, como por exemplo, o gerente, os colegas e os pares; os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores. Em suma, todas as pessoas ao redor do avaliado;
- **A avaliação para cima:** ao contrário do modelo onde o supervisor avalia os subordinados, neste os subordinados avaliam suas gerências e supervisores, permitindo que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens;
- **A comissão de avaliação do desempenho:** em algumas organizações é criada uma comissão de avaliação especializada, com fim específico e composta de pessoas interessadas no desempenho dos colaboradores. A comissão é formada por pessoas de diversas áreas ou unidades, e formado por participantes permanentes e transitórios;
- **A área de RH:** neste modelo, o RH assume integralmente a Avaliação de Desempenho dos colaboradores, sendo totalmente centralizado e conservador. Este modelo está em desuso por ser monopolizador e burocrático;
- **Avaliação participativa por objetivos (APPO):** muitas empresas estão adotando este sistema de administração de desempenho que utilizam a participação ativamente de colaboradores e gerentes. Esse novo sistema requer um intenso relacionamento e visão proativa, e é democrático, participativo, envolvente e motivador.

2.3 Benefícios, vantagens e desvantagens da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho, por meio de suas políticas e práticas, tem a capacidade de integrar todos os processos inerentes de pessoas e quando instituído de forma séria, formal e eficaz é capaz de avaliar a Gestão de Pessoas nos diversos processos que são realizados na organização. As ferramentas, os programas e os métodos que surgem para melhorar a administração organizacional, quando bem implantadas e aplicadas, trazem benefícios que podem ser enxergados a curto, médio e longo prazo à organização, gerente e para os colaboradores em geral, comentados na sequência (CHIAVENATO, 2000).

2.3.1 Benefícios para o gerente

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;
- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados;
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a Avaliação de Desempenho como um sistema objetivo; verificando como está o seu desempenho, através desse sistema.

2.3.2 Benefícios para o subordinado

- Conhece as regras do “jogo”, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus colaboradores;
- Conhece quais as expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos;
- Conhece as providências que o líder está tomando quanto às melhorias de seu desempenho (programa de treinamento e estágio), e as que ele próprio (o subordinado) deve tomar (autocorreção, mais empenho e atenção no trabalho, cursos);
- Faz autoavaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

2.3.3 Benefícios para a organização

- Avalia seu potencial a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada colaborador;
- Identifica os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de sua atividade e seleciona os que têm condições de promoção ou transferências;
- Dinamiza a política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal no ambiente trabalho.

- A preocupação principal dos gestores nos processos de Avaliação de Desempenho concentra-se na busca contínua de desempenhos superiores e plenos, visando o aprimoramento da organização e do indivíduo. O uso de um instrumento para avaliar o desempenho humano aperfeiçoa os resultados dos recursos aplicados e do talento humano. O uso sistêmico da Avaliação de Desempenho tem o objetivo de favorecer a empresa com uma ferramenta gerencial; e processos estruturados que podem ajudar a gerir o desempenho humano na busca contínua da produtividade, qualidade de vida no trabalho, motivação e aprimoramento profissional do indivíduo ou da equipe.

A ferramenta para Avaliação de Desempenho não pode ser utilizada apenas como critério, meio ou forma de medir o desempenho humano, com o único propósito de mudar um cargo ou até mesmo uma faixa salarial. Deve ser usada com a intenção de melhoria, tanto do desempenho organizacional como também de desempenho profissional. Nesse ponto, a diretoria, com total conhecimento do modelo de Avaliação de Desempenho, pode premiar os colaboradores.

Para isso, os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo (LUCENA, 1992).

Alguns pontos críticos em relação à Avaliação de Desempenho, conforme Chiavenatto (2008) podem ocorrer quando: pessoas envolvidas no processo observam, como sendo apenas uma situação de recompensa ou de punição para o desempenho passado; quando a avaliação recai mais sobre formulários do que propriamente sobre avaliação crítica e objetiva do desempenho; quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto e tendencioso, prejudicando o processo de avaliação; quando há comentários desfavoráveis do avaliador que acabam conduzindo a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado; e quando a avaliação é inócua, isto é, não conduz a lugar algum e não agregam valor a ninguém.

Ao referir a Avaliação de Desempenho como instrumento ‘chave’ na Gestão de Pessoas, implica aludir, mesmo que sucintamente, sobre os erros comuns na avaliação. Na medida em que prevaleça como tal, é fundamental que a empresa cultive um clima de justiça e objetividade na avaliação.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como: pesquisa aplicada; com relação à abordagem do problema é qualitativa (não conclusiva); quanto aos objetivos é exploratória; já os procedimentos técnicos utilizados basearam-se na busca de dados secundários, sendo utilizada para isto pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa aplicada, segundo Barros (2000, p. 78) “[...] é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Assim, este trabalho buscou adquirir conhecimentos e dar soluções para os problemas específicos, ou seja, aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho do SENAI Lajeado/RS e propor soluções para o problema identificado.

A pesquisa qualitativa, segundo alguns autores como Malhotra et al. (2005), Aaker (2004), McDaniel (2004) e Chaoubah (2007), é apropriada quando se enfrenta uma situação de incerteza, pois os resultados podem divergir das expectativas e também podem mudar o julgamento. Os dados são coletados para esclarecer possíveis problemas metodológicos, que não estão claros quanto ao problema de pesquisa. O método é menos estruturado, mas mais intensivo que as entrevistas por meio de questionários.

Para McDaniel (2004, p. 120), “[...] a pesquisa qualitativa pode ser usada para analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações de um grande usuário”. Portanto, é possível compreender melhor as emoções e os sentimentos das pessoas. Segundo Sampieri (2006), a entrevista qualitativa é mais flexível e aberta. É uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado. Esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa, visto que, o conteúdo das entrevistas individuais e das observações realizadas foi avaliado pela qualidade e interpretação das respostas.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é exploratória, que, de acordo com Gil (1996), tem o objetivo de aprimorar ideias. Hair et al. (2005) complementa ao afirmar que a pesquisa exploratória serve para desenvolver melhor a compreensão do tema abordado. Para Chaoubah (2007), a pesquisa exploratória inicia sua busca em dados secundários, sendo uma busca informal de dados diretamente com os pesquisados, procurando identificar as variáveis que causam o problema e formular soluções ou hipóteses sobre o caso que está sendo estudado.

Para a realização deste estudo, a pesquisa realizada foi de caráter exploratório, pois é a melhor e a mais adequada maneira de se adquirirem informações precisas, desenvolver o conhecimento e, formular soluções para os problemas das políticas analisadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1999) e Severino (2007), é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado e disponível, constituído principalmente de documentos impressos em livros, artigos científicos, dissertações e teses. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e, devidamente registradas.

Também foi realizada pesquisa documental que para Gil (1999, p. 66), “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Mattar (2004) destaca que as informações arquivadas nas empresas têm um custo praticamente desprezível. Podem ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas.

Neste estudo foram utilizados dados históricos, funcionamento, regulamentação; todos os documentos necessários que serviram como fonte de informação da empresa foco do estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, aplicação de questionários com perguntas semiestruturadas, observações e pesquisas documentais. Foram realizadas entrevistas individuais com pessoas que ocupam posições estratégicas na empresa foco da pesquisa, totalizando 8(oito) colaboradores e 1(um) gestor. O questionário do gestor composto de 7(sete) perguntas e o dos funcionários 11(onze) perguntas. De posse do resultado pode-se fazer a análise da qualidade das respostas com o objetivo de buscar o sentimento geral dos entrevistados em relação ao processo.

Segundo Malhotra (2006, p.163), é considerada como sendo de profundidade: “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”

Aaker (2004) relata que entrevistas feitas cara a cara têm grandes vantagens, pois desperta o interesse nas pessoas, fazendo com que aumente o índice de participação e contínua empatia dos respondentes. As entrevistas pessoais normalmente são escolhidas quando se precisa coletar dados de pessoas estratégicas e tratar de forma a analisar a qualidade das respostas.

Para Aaker (2004, p. 209), “entrevistas semiestruturadas são extremamente demandantes e dependem muito da habilidade do entrevistador”. É necessário estabelecer logo no início da conversa uma empatia e um clima de credibilidade. Para isso, é fundamental ter uma pessoa bem informada e com autoridade no assunto. Segundo Vergara (2004), os

dados podem ser coletados por diversas técnicas, portanto deve ser verificado o que mais atende ao problema de investigação.

Os dados coletados foram analisados e interpretados de forma qualitativa e não através de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

O diagnóstico da situação atual foi realizado com base no levantamento de dados feito em documentos da Gerência de pessoas, observações, conversa informal e entrevistas com o gestor e os colaboradores, descritos a seguir.

4.1 Estrutura organizacional

O SENAI possui vários níveis funcionais e hierárquicos, tendo como principal referência o Diretor Regional, logo após o Diretor de Educação e Tecnologia, os Gerentes das diversas áreas e os Gestores das Unidades Operacionais.

4.2 Políticas de recursos humanos

Verifica-se por meio de pesquisa documental que as políticas de Recursos Humanos do SENAI – Lajeado/RS estão alinhadas ao Planejamento Estratégico da Organização (SENAI-RS), proporcionando respaldo para a aplicação nesta Unidade.

4.2.1 Avaliação de Desempenho

Observa-se que a empresa incentiva o trabalho em grupo, como forma de atingir os resultados do Planejamento Estratégico. Cada Unidade local do SENAI possui seu Plano de Ação anual. Envolve os colaboradores e suas necessidades de treinamento, identificados na Avaliação de Desempenho, objetivando o crescimento profissional de cada colaborador.

A Avaliação de Desempenho é realizada anualmente com o levantamento das necessidades de treinamentos, exceto no primeiro período após a admissão, se este ocorreu no nível I, que é de 6 (seis) meses. A cada ano o colaborador deverá ter avaliado e revisado o seu Nível de Ocupação, por consequência, o seu grau de contribuição.

Com base na Avaliação de Desempenho anual, o Gestor passa a ter os indicadores necessários para a administração da remuneração e desenvolvimento profissional. O gestor não depende apenas da avaliação satisfatória do colaborador para indicar aumentos salariais, pois consta na política da empresa que isto só poderá acontecer se a organização tiver condições financeiras para tanto e, caberá ao gestor indicar os possíveis colaboradores em condições de receber este aumento. Por isto, é possível identificar através de análise documental e nas entrevistas com os colaboradores que, alguns tiveram aproveitamento adequado no processo de Avaliação de Desempenho e avançaram horizontalmente dentro de suas carreiras, mas isso não refletiu em aumento no salário.

Nesse contexto, as avaliações anuais podem evidenciar situações como:

- Abaixo do escore anterior, significa que o grau de contribuição diminuiu, neste caso, o Gestor deverá administrar seguindo o previsto no item “Colaboradores que diminuíram seu grau de contribuição”, que consta na política da empresa. Desta forma, semestralmente, os colaboradores que diminuíram seu Grau de Contribuição serão avaliados, e se completarem 2 (duas) avaliações sem recuperação no nível, o Gestor deverá emitir relatório à Diretoria relatando os fatos e justificando os procedimentos aplicados ou a serem adotados;
- Igual ao escore anterior significa que o grau de contribuição se manteve, neste caso, quanto à alteração funcional nada será proposto, apenas o Gestor deverá incentivar o colaborador a crescer na empresa;
- Acima do escore anterior, significa que o grau de contribuição foi melhorado, portanto, o Gestor deverá verificar as condições de alterações funcionais e havendo possibilidade, providenciar a efetivação do novo enquadramento, seguindo as regras descritas. Este novo enquadramento leva o colaborador a um crescimento horizontal dentro da mesma carreira.

Os instrumentos que foram verificados e fazem parte da Avaliação de Desempenho, bem como os envolvidos nesse processo são:

- O Gestor da Unidade, além do próprio colaborador, participam da Avaliação de Desempenho; essa é a maneira tradicional onde, por meio dos instrumentos aplicáveis verifica-se o grau de contribuição e desempenho do colaborador;
- O Gestor possui a incumbência de avaliar o colaborador no período compreendendo entre a última avaliação e a que será realizada, de forma isenta e justa;

- Emitir “Demonstrativo de avaliação e enquadramento” para todos os colaboradores de sua Unidade;
- Emitir “Avaliação individual da ocupação” para os colaboradores que devam ter alterações funcionais e/ou salariais;
- Cabe ao Gestor dar *feedback* aos colaboradores.

Com relação ao último item cabe relatar que são pouco divulgados os objetivos da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e para a organização em si, ou seja, não se sabe bem qual o papel das partes neste processo; apresentando confusão no que diz respeito aos aumentos salariais (quando aplicá-los) ou mesmo na possibilidade de desenvolvimento pessoal.

4.3 Análise dos resultados da pesquisa

Ao analisarmos uma pesquisa temos a possibilidade de desvendar o que até o momento “encobria os olhos”, pois através dela que as perguntas sofrerão abalo, seja para confirmar o diagnóstico, ou para refutá-lo. Tudo isto passa por querer buscar uma ou várias respostas que possam ajudar a responder os objetivos propostos.

Para melhor compreensão de quem são os 8 (oito) entrevistados desta pesquisa (colaboradores e gestor), apresentam-se neste capítulo algumas características dos mesmos, dispostos de maneira que possibilite a identificação de suas percepções em relação às perguntas, quando da aplicação do instrumento.

4.3.1 Entrevista com o gerente

Em relação às respostas providas da entrevista com o gerente é possível identificar a opinião de uma das partes envolvidas no processo, o que colabora para o entendimento do estudo.

Pode-se verificar, através da interpretação das respostas obtidas do Gestor que, utilizar uma ferramenta que possa avaliar o colaborador na organização é muito importante, mas que para o sucesso desta, a aplicação deve dar-se por pessoas envolvidas e preparadas, que seja justa e isenta; tendo critérios claros e objetivos que possam reconhecer as pessoas de acordo com seus esforços prestados, possibilitando inclusive crescimento, recompensa e desenvolvimento. Considera incompleto o modelo atual, por não ser claro o suficiente, não

possuir critérios específicos, não ser efetivo o reconhecimento e recompensas para os colaboradores, podendo acarretar insatisfação.

Segundo (Chiavenato, 2008. p. 249), “Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. [...] Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação, ajustados às suas características e peculiaridades [...]”.

Os métodos existentes e aplicados são de forma geral adequados, mas não estão completos e por isso que os envolvidos não compreendem o real foco do processo; estes são vistos como não havendo clareza nos objetivos. Neste caso os colaboradores não sabem como buscar seus objetivos particulares na organização, através desta Avaliação de Desempenho. Dois dos pontos críticos do processo que o compromete, é a falta de um *feedebak* e falta de indicadores para avaliar o desempenho, justamente por este ser incompleto e deixar lacunas.

Cabe ressaltar que para uma boa Avaliação de Desempenho, os indicadores de desempenho são importantes para subsidiar a tomada de decisão dos gestores, sendo usados como histórico para futuras avaliações. O próprio plano de ação e as estratégias para o desenvolvimento do colaborador estão relacionadas com indicadores que avaliam o seu trabalho, ou seja, o quanto se produz, com que qualidade, o tempo e custos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008, p. 242), “Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções”. Para Pontes (1999, p. 140), “[...] a avaliação do desempenho é, antes de mais nada um processo de comunicação”.

Como pontos a serem melhorados no processo de Avaliação de Desempenho estão a criação de critérios mais claros e específicos; programa que possa dar reconhecimento e recompensa para os colaboradores, passando inclusive pela participação nos resultados.

4.3.2 Entrevista com os colaboradores

Em relação ao conhecimento dos colaboradores sobre o processo adotado pela empresa, verifica-se a pouca difusão do mesmo, visto que não é comunicado de maneira clara o que se espera deles. Alguns relatam que o objetivo da Avaliação de Desempenho é analisar o crescimento profissional, e conforme a função são aplicados os critérios da avaliação. Desta forma, poderiam ser enquadrados em letras, que os levam ao crescimento horizontal, e assim levando-os a um aumento salarial.

Em relação à questão de o colaborador ter bem claro os objetivos do processo que a organização aplica, fica evidenciada através das respostas, a falta de comunicação da Avaliação de Desempenho como um todo, visto que não compreendem o que deles é esperado. Não há uma ideia clara por parte dos entrevistados de qual a serventia do processo, havendo relatos que é uma forma da Instituição medir anualmente a sua evolução, bem como, acompanhar se está de acordo com os critérios exigidos para a função; verificar se continua estudando e qual desenvolvimento necessita para desempenhar melhor as suas funções.

Em relação à forma de como a Avaliação de Desempenho está sendo aplicada, as respostas demonstram que não está sendo eficaz, feito apenas para registro anual, e que não traz benefícios diretos; não é clara nos objetivos, portanto não conseguem visualizar benefícios do processo. Observa-se pelas respostas que o processo precisa levar em consideração o desempenho real do colaborador em relação à instituição, como exemplo, verificar na função desempenhada, as possibilidades de melhorias e aprimoramento para as próximas avaliações, bem como possíveis aumentos salariais e/ou até promoções.

Receber *feedback* da Avaliação de Desempenho é um ponto mencionado como deficiente, desde a divulgação clara, bem como a execução das etapas. De modo geral avaliam ser fundamental receber o retorno e poderem expressar suas opiniões. Sabem que o gestor é a pessoa encarregada de aplicar e disseminar o processo emanado do Departamento Regional, sendo dele também a responsabilidade por dar *feedback* aos colaboradores.

O autor Pontes faz a seguinte afirmação em relação a receber uma retroalimentação ou *feedback*:

Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o *feed-back* construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa positivo de Avaliação de Desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada (PONTES, 1999, p. 142).

Disseminar a Avaliação de Desempenho, dizer qual o real objetivo do processo, efetivando e aplicando o que está descrito na política de Avaliação de Desempenho, não apenas fazer por fazer, e não ser apenas mais um meio de preencher um papel; dar constantes *feedbacks* em relação ao processo são apontadas como possíveis melhorias. Fazendo cruzamento das respostas do colaborador e do gerente, é possível verificar ideias semelhantes tanto de quem é responsável por aplicar o processo, que já vem pronto do Departamento Regional, quanto dos colaboradores que recebem a aplicação, em relação a ser melhorado e aperfeiçoado, sendo necessária mais clareza, melhor divulgação, proporcionando elevação salarial e desenvolvimento na perspectiva de carreira.

O ponto-chave de toda a Avaliação de Desempenho é a comunicação, pois não adianta haver esforços para poder avaliar o indivíduo sem comunicação no decorrer do seu processo. Os envolvidos devem ter ciência de todo o resultado do processo de Avaliação de Desempenho (CHIAVENATO, 2009).

4.4 Sugestões após análise dos resultados da pesquisa

Neste capítulo apresentam-se algumas sugestões de ações a serem desenvolvidas pelo SENAI Lajeado/RS no sentido de aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho, objetivando o entendimento por parte dos participantes.

4.4.1 Sugestão I: Disseminação

É compreensível que todo e qualquer processo nas empresas passa por fases de entendimento e evolução. Nota-se em relação à Avaliação de Desempenho a necessidade de disseminar seus objetivos; o entendimento dos papéis dos envolvidos e o que se espera de cada um.

Essa disseminação deve partir de reuniões com os colaboradores e envolvidos no processo, para que se busque esclarecer as dúvidas, e que o entendimento seja do que deve ser, e não do que cada um dos envolvidos pensa ser a Avaliação de Desempenho.

Identifica-se ser importante os colaboradores entenderem para que serve a Avaliação de Desempenho e quais os benefícios e as responsabilidades das partes envolvidas. A importância da ferramenta só será alcançada quando o pensamento estiver voltado não apenas para o crescimento individual, mas o coletivo.

Como o principal problema identificado é a deficiência de comunicação. Como oportunidade de melhoria necessária sugere-se estruturar modelo para comunicar aos envolvidos o processo e métodos utilizados na Avaliação de Desempenho da empresa, no sentido de melhorar e diversificar os canais, podendo ser utilizados reuniões, cartazes, dinâmicas e outros. Assim com a compreensão do processo por parte dos envolvidos os resultados tendem a serem melhores e mais eficazes.

4.4.2 Sugestão II: Avaliação com a participação da equipe

Como o modelo atual de Avaliação de Desempenho é baseado na participação do indivíduo e gerente, poderia ser expandido para um sistema onde exista a participação da equipe, juntamente com a colaboração dos supervisores imediatos. Esse modelo daria um envolvimento e comprometimento de todos para com o processo.

Segundo Chiavenato (2008), a Avaliação de Desempenho deve ser de interesse de todos. A responsabilidade mútua traz melhores benefícios para o colaborador e para a própria empresa.

Acredita-se que os resultados da Avaliação de Desempenho poderão ser melhores se existir profundidade no processo, pois a superficialidade gera dúvidas nas partes envolvidas e ambos passam a não acreditar na efetivação dos resultados. Para atingir essa melhora, o processo pode ser composto da planilha descrita no Anexo A, a qual é aplicada atualmente pelo Gerente. Nela deveria constar na coluna onde diz “ATENDIMENTO”, S (sim), N (não), P (parcialmente) um valor para cada circunstância. Exemplo: se “S” - 140 pontos, “N” - 0 pontos e “P” - 70 pontos; e as planilhas (Apêndice A e B), respectivamente aplicadas para autoavaliação do colaborador e Avaliação de Desempenho pela equipe. O resultado obtido deveria ser a média dos modelos de avaliações, onde cada um possua um diferencial.

4.4.3 Sugestão III: Periodicidade e *feedback*

Apesar de o processo ser anual, sugere-se que a cada semestre seja feita uma prévia do processo de Avaliação de Desempenho, para acompanhar o desenvolvimento da avaliação anterior, e caso necessário, aplicar algum plano de ação para correção.

Cada colaborador deve receber do Gerente *feedback*, sempre após a aplicação da Avaliação de Desempenho, com isso passa a existir a cumplicidade para com os resultados esperados de cada um dos envolvidos (gerente e indivíduo).

Segundo Chiavenatto (2008), há uma necessidade permanente de retroação, devendo haver sempre informações de retorno e, sobretudo, um bom suporte de comunicação para reduzir ruídos e dissonâncias, bem como incrementar as consistências de entendimentos.

4.4.4 Sugestão IV: Definição dos papéis

Sugere-se definir de forma objetiva as diferenças de ocupação dos colaboradores que exercem atividades amplas, e que essa possa servir de parâmetros para a administração salarial diferenciada, bem como para recompensas e crescimento profissional.

Observa-se que nas avaliações, a atividade gerencial exige que se faça apenas o planejamento e/ou a execução da Avaliação de Desempenho. Torna-se necessário, também, executar o controle, que é o gerenciamento das informações e os resultados obtidos.

Para acompanhamento dos resultados, sugere-se uma reunião trimestral da equipe de Avaliação de Desempenho, para ser verificado o andamento, bem como algum plano de ação, se necessário.

O presente trabalho mostrou que na Avaliação de Desempenho do SENAI existem forças, mas também algumas fraquezas que podem impedir a obtenção de resultados mais eficazes. Para isso deve-se ter em mente que o sucesso na aplicação de uma sistemática em Avaliação de Desempenho, só será possível após a compreensão adequada dos papéis de cada um dos envolvidos e dos objetivos estarem claros.

Espera-se que as sugestões possam auxiliar na maior eficiência e eficácia da Avaliação de Desempenho, e que os resultados sejam sólidos e duradouros. Cabe a seguinte reflexão: se por um lado uma excelente execução pode compensar os efeitos negativos de uma Avaliação de Desempenho mal formulada, por outro lado uma boa implantação de uma avaliação equivocada, pode levar a um resultado indesejado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados à própria avaliação, com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas necessidades. Atualmente as informações e as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior e com a globalização, a nova tendência de mercado é buscar o equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida de empresários e colaboradores, para que consigam sobreviver às transformações do ambiente.

Portanto, evidencia-se que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta importante para as empresas se desenvolverem e atingirem os seus objetivos, e para a vida profissional de quem é avaliado, representando melhorias ao contexto do trabalho e qualidade de vida.

O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar informações necessárias à identificação de oportunidades de melhorias e a elaboração de um plano de ação em relação a vários níveis da organização.

Por meio deste artigo pode-se fazer uma comparação dos diversos métodos disponíveis na literatura, buscando com isto a compreensão mais detalhada, para melhoria da sua aplicação, bem como dos seus benefícios.

Assim, evidencia-se que cada empresa deve buscar o melhor detalhamento dos métodos e aplicação, pois cada uma possui sua própria cultura, cabendo construir seu processo com base nos métodos existentes; disseminando com bastante clareza a proposta, pois o segredo e o sucesso passam pela compreensão plena de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa** / Cecília Whitaker Bergamini, Deobel Garcia Ramos Beraldo. – 4. ed. 11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**. Beatris Francisca Chemin. 2. ed. rev. e atual. Lajeado: Univates, 2012. 310 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Idalberto Chiavenato. – 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Idalberto Chiavenatto. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 21.ed. Reimpressão.

_____. **Introdução à teoria geral da administração** – edição compactada. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C.(1994). **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de desempenho**: um programa sem medos. Ana Maria Leandro. Rio de Janeiro: Walk Ed., 2009.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. B.R. Pontes. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **A verdade sobre gerenciar pessoas**. Stephen P. Robbins; tradução Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Education, 2003

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.