

**Valorização de potencialidades por meio da metodologia  
da avaliação de desempenho: análise da empresa  
SESI – Unidade Sudoeste**

*Juliana Moura Rocha de Souza<sup>1</sup>  
Marisa Oliveira Santos<sup>2</sup>*

**Resumo:** A prática de avaliar desempenho não é recente. Contudo, com o passar do tempo, essa prática tem se tornado cada vez mais sistemática e formal. As empresas utilizam o método de avaliação de desempenho para verificar em que medida a atuação do colaborador é satisfatória no que diz respeito aos objetivos empresariais. Por outro lado, também deve ser clara a preocupação com o próprio trabalhador, e este deve perceber que os seus esforços e os seus talentos são reconhecidos e valorizados pela empresa. Esta pesquisa objetivou, por meio da realização de um estudo de caso, analisar como o SESI (Serviço Social da Indústria) – Unidade Sudoeste utiliza esta ferramenta para promover a valorização de pessoas, além de interligar os resultados da avaliação às suas estratégias organizacionais. A pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: análise documental; questionário, aplicado aos empregados do SESI- Unidade Sudoeste que atuam em Vitória da Conquista, e a entrevista, realizada com o Gestor de Pessoas da Unidade. Por intermédio da análise dos resultados, foi possível inferir que a empresa possui um bom instrumento de avaliação de desempenho, porém

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: juli.moura.adm@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Professora titular da UESB – DCSA. E-mail: momarisa@gmail.com

alguns aspectos podem ser melhorados para que a gestão do desempenho traga mais resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para a empresa como um todo.

**Palavras-chave:** Desempenho. Avaliação de desempenho. Valorização de potencialidades.

### **Valuation of potential through the methodology of performance evaluation: analysis of the SESI company - Southwest Unit**

**Abstract:** The practice of evaluating performance is not new. However, over time, this practice has become increasingly systematic and formal. Companies use the method of performance evaluation to determine in which extent the actuation of the employee is satisfactory with regard to business objectives. On the other hand, it should be clear the concern for the worker himself, and he should realize that their efforts and their talents are recognized and valued by the company. This study aimed, by conducting a study case, to analyze how the SESI (Industrial Social Service) - Southwest Unit uses this tool to promote the appreciation of people, and linking assessment results to their organizational strategies. The research was exploratory and descriptive. The data collection instruments used were: document analysis; a questionnaire applied to the SESI-Southwest unit employees who work in Vitória da Conquista, and the interview held with the unit manager of people. By analyzing the results, we could infer that the company has a good tool for evaluating performance, but some aspects can be improved so that the performance management bring more positive results for both employees and the company as a whole.

**Keywords:** Performance. Evaluating performance. Appreciation of potentialities.

## **Introdução**

Atualmente, a Gestão de Pessoas tem constatado que o fator humano é a peça chave para o crescimento estratégico e o alcance de resultados pelas organizações. O desempenho dos indivíduos em seu ambiente de trabalho é elemento fundamental para tais finalidades. Sendo assim, o homem passa a ser o foco de investimento no âmbito organizacional. Essa concepção foi fortalecida a partir do momento em que as empresas perceberam que o aumento da eficiência e o alcance

da excelência não eram apenas determinados pela produtividade das máquinas, mas sim por um componente muito mais complexo: o capital humano.

A partir de então, muitos estudos e experiências foram desenvolvidos para ressaltar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção. A ciência do comportamento passou a analisar as características que norteiam as ações dos indivíduos nas organizações. Segundo Leavitt (1964 apud KOLASA, 1978), o comportamento é causado, motivado e dirigido para um alvo. Discorre o citado autor que é salutar que haja um estímulo externo que cause o comportamento, posto que, para Leavitt, motivação significa alguma força interna que impele o organismo, constituindo uma base secundária que não seria ativada sem um estímulo inicial; e não é aleatório, porque existe um alvo para o qual o organismo dirige sua atividade.

Neste sentido, é possível declarar que todos os indivíduos esperam que suas recompensas sejam diretamente proporcionais aos seus esforços. Como definir se cada pessoa está desempenhando ou não o seu papel de forma satisfatória? Essas pessoas atuam na função correspondente às suas habilidades e competências, podem ocupar cargos com maiores responsabilidades? Para responder a essas questões, primeiramente é necessário estabelecer um elo entre o que a organização espera de uma determinada pessoa e quais habilidades e competências esta deve possuir.

A avaliação de desempenho é uma metodologia utilizada pelas organizações para analisar o perfil de atuação dos seus colaboradores, objetivando verificar o grau de desenvolvimento e mensurar suas potencialidades, adequando-as às exigências de seu cargo. Para Gil (2001), a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade. Não representa um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Araújo e Garcia (2009) destacam que o processo de avaliação do desempenho oferece vários benefícios para todas as partes envolvidas,

como: do ponto de vista da gestão, a ferramenta serve para alicerçar a ação do gestor, pois este toma suas decisões com base em dados concretos fornecidos pela avaliação, ou seja, as suas ações estão alicerçadas em elementos palpáveis. Do ponto de vista do avaliado, este mantém-se sempre informado sobre sua performance, de modo a promover as devidas mudanças, quando necessário. Neste caso, o resultado será melhor se as avaliações acontecerem com boa frequência, ou seja, uma avaliação a cada dois ou três meses.

A organização, por sua vez, define o grau de contribuição de cada empregado, identifica os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identifica em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho do empregado, obtém subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos para remuneração, promoção e para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2001).

Diante do exposto, o presente estudo propõe-se a analisar como o método utilizado pelo Serviço Social da Indústria (SESI) – Unidade Sudoeste para avaliação de desempenho dos seus colaboradores promove a valorização destes, interligando os resultados da avaliação com suas estratégias organizacionais.

## **Fundamentação Teórica**

Segundo Gil (2001), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A rigor, constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Esta última nomenclatura, ainda a mais comum entre as expressões utilizadas, é muito restritiva, pois implica a percepção das pessoas apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso, a utilização do termo “Gestão de Pessoas”, que aparece no final do século XX, indica uma visão mais ampla do que as pessoas representam para a

organização, não sendo mais tratadas como empregados ou funcionários, mas sim como cooperadores ou parceiros.

Com as crescentes transformações ocorridas no ambiente organizacional, que atualmente se caracteriza pela existência de um mercado em mudança permanente, configurando um ambiente instável e cheio de contradições, a gerência é o fator crítico, porque terá que administrar a dinâmica do negócio criativamente e liderar o processo de mudança para satisfazer as expectativas desse mercado (LUCENA, 1992).

Para Gil (2001), quando uma organização adota um enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como: ênfase nos processos, multidisciplinaridade, caráter descritivo e multimotivacional e ênfase nos papéis. Nesta última, os membros das empresas precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera com relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo. Para tanto, um dos principais métodos utilizados para esclarecer os profissionais quanto ao seu papel dentro da organização é a *avaliação de desempenho*.

Desempenho, segundo Romão (2004), é sinônimo de comportamento. É o que as pessoas efetivamente fazem e pode ser observado. Inclui as ações que dizem respeito às metas da organização, e pode ser medido em termos da proficiência de cada indivíduo, ou seja, diante do seu nível de contribuição. O desempenho ainda, para Milkovich e Boudreau (2010), reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

A disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado tem aumentado cada vez mais nos últimos anos, o que facilita consideravelmente o processo de admissão de profissionais capacitados para o trabalho. Em contrapartida, torna-se cada vez mais difícil fazer com que estes profissionais permaneçam dentro do quadro de funcionários das empresas. Isto quer dizer que mais essencial do que atrair talentos é saber mantê-los. A retenção traz vários resultados positivos para a organização, dentre eles: a importância do capital intelectual para os

negócios. Segundo Cappelli (2003), na atual “era do conhecimento”, o capital intelectual (formado pelos conhecimentos e qualificações da força de trabalho) é que define a vantagem competitiva de uma empresa. Além disso, outro resultado bastante perceptível é a retenção e satisfação dos clientes: todos compreendem que a satisfação dos clientes é um dos mais importantes fatores – se não o mais importante – para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

Assim, para tornar os profissionais fiéis ao seu trabalho, uma das medidas mais importantes a serem tomadas é a valorização das suas potencialidades. A valorização é, para Dutra (2009), concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades dos indivíduos, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento e possibilidade de expressar-se por seu trabalho.

Neste contexto, o instrumento que possibilitará ao administrador tomar a decisão mais acertada sobre a força de trabalho à luz do seu desempenho é a *avaliação de desempenho*. Avaliação do desempenho é, segundo Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (1995 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009) a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se dá a partir do momento em que, ao notar certas consequências (positivas e/ou negativas) das atividades das pessoas dentro da organização, a empresa estará apta a remanejar colaboradores de acordo com a definição de desempenho exigida para satisfazer suas necessidades. A mensuração tem por objetivo principal a busca pela determinação de como o desempenho pode ser relacionado a certas formas de medição. A administração enfatiza que a avaliação não busca apenas o desenvolvimento, mas também fornece subsídios que geram a possibilidade de alcance de todo o potencial das pessoas, gerando resultados positivos para a organização.

Como explica o autor Marras (2011), o programa de avaliação do desempenho, devido ao aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificados

e ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Existem diversas utilidades concernentes ao processo de avaliação de desempenho. Eis seus principais objetivos, esses citados por Araújo e Garcia (2009, p. 155), *verbis*:

- ▶ Identificar o valor das pessoas para a organização;
- ▶ Desenvolver talentos;
- ▶ Fornecer informações essenciais para a gestão;
- ▶ Abastecer as organizações com avaliações periódicas; e
- ▶ Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados.

De acordo com Marras (2011), a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. É preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

Assim, a avaliação de desempenho não aumenta somente a responsabilidade dos avaliados em adquirir e manter uma boa atuação, mas também dos avaliadores em realizar uma avaliação equitativa e abrangente, que ofereça respaldo para as decisões gerenciais, especialmente as que se referem à Gestão de Pessoas. Os programas de avaliação podem não só prover uma forma mais sistemática de controle dos colaboradores, mas também controlar o comportamento dos seus superiores. Acredita-se, por exemplo, que o programa de avaliação obriga o superior a enfrentar os problemas de desempenho fraco e lidar com eles, a partir do momento em que ele deve comunicar aos seus subordinados os seus julgamentos sobre o desempenho deles (McGREGOR, 1999).

Existem vários responsáveis pela avaliação de desempenho nas organizações. Cada um confia a condução da avaliação àquele que julga estar mais apto para analisar, avaliar e oferecer o *feedback* desejado para ela. Os principais responsáveis pela realização da avaliação são, entre outros: o gerente (ou chefe imediato), o próprio empregado, a equipe de trabalho, a comissão de avaliação, os subordinados e o órgão de recursos humanos.

Muitos autores, como Gil, Lucena, Araújo e Garcia, defendem a tese de que, em várias situações, a utilização da avaliação de desempenho é ineficaz, não por que a avaliação é um processo que não fornece um retorno positivo para a organização ou que tenha pouca aplicabilidade, mas sim por que o método utilizado e a maneira como este é aplicado não corresponde ao mais adequado para o modelo de gestão da organização, ou ainda porque uma mesma empresa deva adotar modelos de avaliação diversificados, de acordo com o aspecto de cada área que a compõe.

A exemplo disto, um fator que prejudica a avaliação dos desempenhos, sob a ótica de Lucena (1992), é a definição inadequada dos objetivos. Muitas vezes, a escolha do método precede a definição dos objetivos, sendo que, na verdade, deve-se definir quais são os resultados esperados de um programa de avaliação e depois buscar o método que melhor atende às expectativas. Os avaliadores buscam somente atender às demandas da área de recursos humanos, sem fazer, assim, uso da avaliação para subsidiar suas próprias decisões.

Os métodos de avaliação do desempenho mais populares são aqueles baseados nos estudos de traços e qualidades pessoais. Embora muitos dos fatores utilizados tenham aparente relação com o “desempenho do cargo”, as avaliações consequentes revelam que todos eles recebem uma forte influência dos traços de personalidade mostrados pelo avaliador. A necessidade de avaliar com realismo o desempenho do empregado tem provocado críticas de todos os tipos a métodos de avaliação que enfatizam a análise de traços pessoais dos indivíduos. Hoje, há um formidável conjunto de pesquisas e estudos que relatam defeitos e carências nesses métodos (ZIMPECK, 1990).

Contudo, dentre os diversos métodos de avaliação de desempenho existentes (como, por exemplo, a escolha forçada, pesquisa de campo, autoavaliação, relatórios e avaliação de 360 graus), um método que possui larga aceitação no mercado, por ser um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, é o método das *escalas gráficas*. Este método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores



podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala que define de um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização (MARRAS, 2011).

Como descreve Gil (2001), o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Estas escalas podem assumir diferentes formatos. O que, no entanto, têm em comum é a indicação da variação das características dos empregados ao longo de um contínuo (do mais negativo ao mais positivo). O quadro 1 apresenta um formulário de escalas gráficas, elaborado por Lacombe (2008), em que são definidos os fatores a serem avaliados, com sua breve característica e os níveis de variação destes fatores:

**Quadro 1** – Formulário – método das escalas gráficas

Nome:	Período avaliado:			
Departamento:	Cargo:			
Fatores	Indicadores			
	<b>A</b> Supera as expectativas	<b>B</b> Às vezes supera	<b>C</b> Dentro das expectativas	<b>D</b> Abaixo das expectativas
Administração do tempo		x		
Assiduidade		x		
Colaboração com o grupo		x		
Conhecimento do trabalho			x	
Cumprimento dos prazos			x	
Interesse pelo trabalho	x			
Organização				x
Qualidade do trabalho		x		
Pontualidade	x			
Produtividade		x		
Desempenho global: (B) Indicador que caracteriza o desempenho geral do avaliado.				

Fonte: Lacombe (2008 apud COU'TINHO, 2009).

Este método possui consideráveis vantagens para a organização. Como explica Coutinho (2009), este instrumento é de fácil construção e de simples utilização, apresenta uma visão gráfica dos fatores avaliados e permite a comparação de resultados entre funcionários. Todavia, o mesmo autor alerta sobre as desvantagens deste método: apresenta forte tendência para produção do *efeito de halo*<sup>3</sup>; o processo de avaliação é bastante rígido e homogêneo e o foco da avaliação é no passado.

Concluída a etapa do preenchimento do formulário de avaliação, o próximo passo é a comunicação dos resultados da avaliação ao subordinado através da entrevista. Esta entrevista é o momento em que o avaliado recebe o *feedback* (retorno) do seu desempenho. A adequada condução da entrevista de avaliação de desempenho, como descreve Gil (2001), requer a observância de três fases: a primeira delas é a *preparação*. Nessa fase procede-se à preparação do entrevistado, bem como do instrumental necessário para o desenvolvimento da entrevista. Em seguida, tem-se o *desenvolvimento*. Nessa fase, procura-se colocar o empregado a par de suas qualidades e limitações. Convém esperar que o entrevistado se mostre interessado em conhecer a opinião do avaliador e disposto a assumir participação ativa na entrevista.

A última etapa diz respeito ao *encerramento*. Ainda segundo o mesmo autor, nessa fase, a entrevista assume características de aconselhamento. Convém criar condições para que o entrevistado se mostre interessado em querer suprir suas deficiências. Recomenda-se, nesta fase, pedir que o empregado proponha medidas para melhorar seu desempenho, as quais deverão ser analisadas objetivamente e em conjunto.

## Procedimentos Metodológicos

A pesquisa utilizada para construção deste estudo foi exploratória e descritiva, de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso realizado na empresa SESI – Unidade Sudoeste. A pesquisa exploratória descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2003), tem por objetivo descrever

---

<sup>3</sup> Distorção no processo de avaliação, por parte do avaliador, correspondente à tendência a nivelar (positiva ou negativamente) o julgamento de uma pessoa.

completamente determinado fenômeno, e nela podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas, quanto acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação do participante.

Como procedimento metodológico, foi adotado o método de pesquisa qualitativa, por intermédio da realização de estudo de caso. De acordo com Ludke e André (1986), o estudo qualitativo é o que se desenvolve em uma situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. O estudo de caso é encarado, de acordo com Yin (2001 apud GIL, 2007), como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

O método utilizado nesta pesquisa é não probabilístico (compreendem amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra), de amostragem intencional, que se caracteriza por escolher intencionalmente, de acordo com determinado critério, um grupo de elementos que irão compor a amostra (MARTINS, 2002).

A metodologia da avaliação de desempenho utilizada pelo SESI – Unidade Sudoeste abrange somente os empregados efetivos da empresa que estejam em atividade há, pelo menos, seis meses. Desta forma, dos 74 empregados, apenas 34 foram contemplados na avaliação realizada em 2011. Além disso, desconsiderando, deste total, os empregados que não atuam em Vitória da Conquista e os que não se encontram na empresa por estarem de férias/ licença, o universo da pesquisa corresponde ao total de 29 empregados, divididos em colaboradores avaliados e o Gestor de Pessoas da Unidade. Logo, a amostra da pesquisa corresponde a 100% do total desta população.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: análise documental, com as principais informações sobre a empresa; aplicação de um questionário e a realização de uma entrevista com o Gestor de Pessoas do SESI – Unidade Sudoeste. Anterior à coleta de dados, se deu o processo de leitura e análise do tema, por meio de pesquisas em artigos, livros, sites, dissertações, entre outros, fundamentando e ilustrando o tema proposto.

## Resultados e Discussão<sup>4</sup>

Nesse passo, informa-se que o Serviço Social da Indústria (SESI) é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com atuação em todo o território nacional. Possui como missão “Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial”. Sua visão é “Ser reconhecido como parceiro indispensável ao desenvolvimento sustentável das indústrias do Estado da Bahia”, através de ações orientadas pelos valores: ética e transparência, responsabilidade social, valorização das pessoas, inovação e satisfação dos clientes.

O SESI é uma organização que estimula a formação de times e grupos de trabalho que contribuem para a criatividade e inovação, pois atuam com foco na construção coletiva do capital intelectual, com participação nos processos e ações organizacionais de forma genérica, respeitando as diversidades culturais.

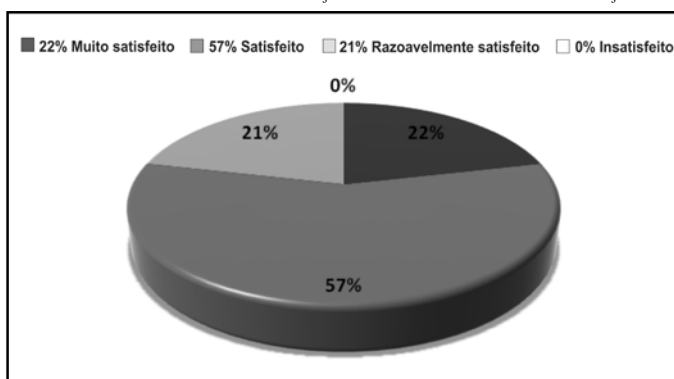
A avaliação é feita, atualmente, em meio eletrônico, por intermédio do sistema Rede de Talentos – página institucional para acesso via intranet, onde se encontram os perfis, os históricos e as principais informações profissionais dos colaboradores da empresa. Existe um campo específico direcionado ao formulário de avaliação de desempenho, espaço em que são disponibilizados 05 itens para avaliação. O avaliador enumera o desempenho do empregado em uma escala que vai da pontuação mínima de 0 pontos ao máximo de 1000 pontos. Há, concomitantemente, a avaliação qualitativa, em que o desempenho do colaborador é julgado como ótimo, bom ou regular. Pode-se identificar, desta forma, que este se trata do *Método das Escalas Gráficas*. Após análise e avaliação dos itens, a etapa seguinte corresponde à elaboração do Plano de Desenvolvimento Específico da Unidade, em que são elencados os treinamentos a serem realizados pelos colaboradores para melhoria do seu desempenho.

Durante o processo de pesquisa, o primeiro fator investigado foi o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao método de avaliação utilizado pelo SESI. De acordo com o gráfico abaixo, a

<sup>4</sup> As informações contidas neste tópico referentes ao SESI são baseadas no Relatório de Autoavaliação SESI 2010 e no PO (Padrão Operacional) 2012/07 – Avaliação de Desempenho Individual.

maior parte dos avaliados (57% do total dos entrevistados) diz que está satisfeita com a forma como a empresa avalia o seu desempenho. A parcela dos entrevistados que está muito satisfeita com o método adotado pela empresa corresponde a 22% do total. Já os que se dizem estar razoavelmente satisfeitos com este método, informação para a qual a empresa deve se atentar, totalizam 21% dos entrevistados. Não houve registro de colaboradores que estão insatisfeitos com a forma como o seu desempenho é avaliado.

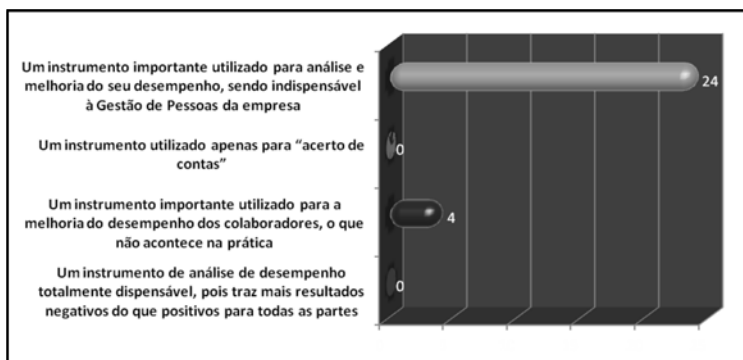
**Gráfico 1** – Grau de satisfação com o método de avaliação.



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Outro fator analisado foi a visão que os colaboradores possuem sobre a utilidade do instrumento da avaliação de desempenho. Por meio da observação do próximo gráfico, é possível perceber que os entrevistados, em sua grande maioria, entendem que a avaliação é uma ferramenta que a empresa utiliza de forma a favorecer o colaborador no sentido de que este tem o seu desempenho analisado em prol da sua própria melhoria como profissional, sendo, dessa maneira, um instrumento indispensável para a Gestão de Pessoas, área responsável por tratar de todos os assuntos relacionados à força de trabalho.

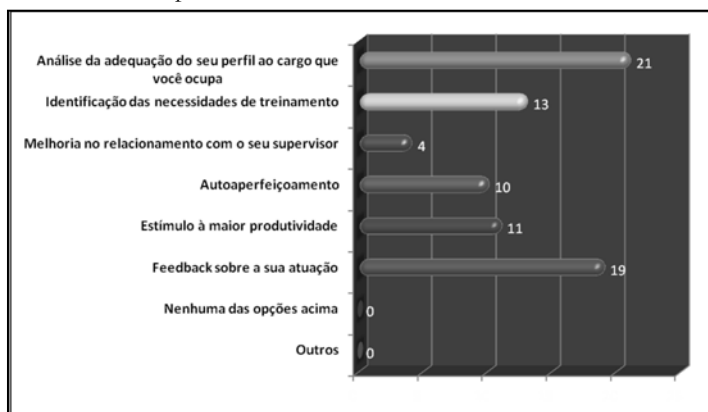
**Gráfico 2** – Opinião dos entrevistados sobre o instrumento da avaliação de desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Dentre os diversos benefícios que a avaliação de desempenho proporciona para as empresas, abaixo estão relacionados os que o método adotado pelo SESI efetivamente oferece, do ponto de vista da força de trabalho. De acordo com a grande maioria dos entrevistados (75% do total), a avaliação de desempenho é um instrumento que possibilita à empresa fazer uma análise da adequação do perfil do colaborador ao cargo que este ocupa.

**Gráfico 3** – O que a avaliação de desempenho permite, sob a visão dos entrevistados.

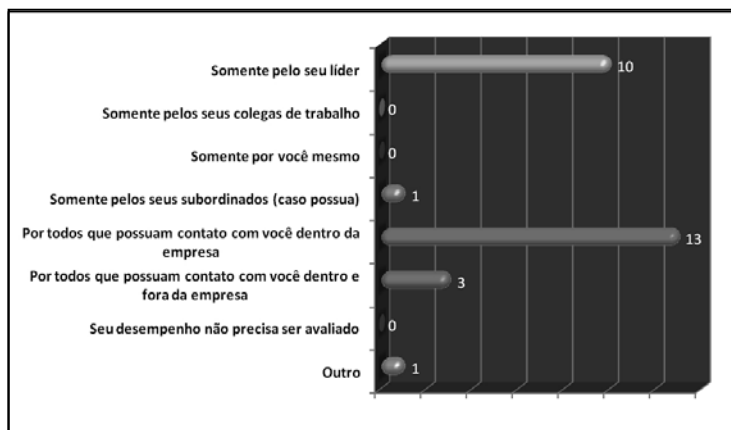


Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Outro percentual significativo refere-se ao fato de, para os respondentes, a avaliação poder proporcionar um *feedback* sobre as suas atuações, o que implica dizer que a maior parte dos avaliados conhece a visão e apreciação dos avaliadores sobre como estão desempenhando suas funções, processo que a empresa deve manter em prática.

No que concerne a quem deva ser delegada a responsabilidade de avaliar o desempenho, como visto no referencial teórico, são as organizações que definem a quem deva ser encarregada a responsabilidade de conduzir o processo de avaliação dos empregados. A situação mais comum, e a que a empresa em estudo adota, é a que o chefe avalia o desempenho dos seus subordinados. Sobre isso, quase metade dos entrevistados concordam com a forma adotada pela empresa, ou seja, o líder é quem deve ser o responsável por avaliar os empregados. O gráfico 4 mostra os diferentes pontos de vista dos interrogados sobre quem deve ser responsável pela avaliação.

**Gráfico 4** – Por quem os colaboradores devem ser avaliados.



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

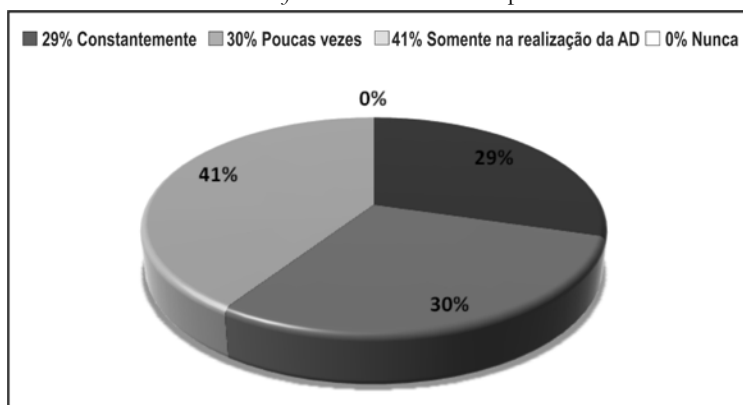
Através da observação, podemos concluir que a maioria dos empregados questionados acredita que todos os membros da empresa que possuam contato com eles, e diretamente com seu trabalho, devam avaliar

o seu desempenho. Um destes respondentes disse que o importante é que se realize a avaliação de 360 graus. E, dessa maneira, identificamos que os entrevistados sugerem não só uma mudança do responsável pela avaliação, mas também do método como um todo.

A próxima questão investigada diz respeito ao que muitos julgam como a parte decisiva de todo processo de avaliação de desempenho: o *feedback*. O processo de comunicação, de acordo com Pontes (1999) é a essência da avaliação de desempenho. Além de atender ao aspecto psicológico, todos querem saber como estão indo, e o *feedback* (ou retroinformação) orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa.

Sob esta óptica e analisando as respostas dos entrevistados registradas no gráfico abaixo, chegamos à conclusão de que a empresa pode melhorar o fornecimento de *feedback* para os seus colaboradores, visto que 71% dos respondentes disseram que ou recebem *feedback* do seu desempenho poucas vezes ou somente na realização da avaliação de desempenho.

**Gráfico 5** – Com qual frequência os avaliados recebem *feedback* do seu desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Dos interrogados, 29% alegam que estão constantemente recebendo *feedback* sobre o seu desempenho, percentual este que deve



ser efetivamente elevado, pois o retorno é parte crucial para a promoção da melhoria dos desempenhos dentro de uma organização.

Desvencilhando-se da visão da força de trabalho sobre a avaliação de desempenho e adentrando no parecer da gestão sobre este processo, a entrevista realizada com o Gestor de Pessoas da Unidade, o Sr. IRCT<sup>5</sup>, proporcionou uma análise sobre o que a avaliação de desempenho representa para empresa estrategicamente. Primeiramente, o entrevistado revela que esta ferramenta traz muitas vantagens para a organização, conforme pode-se visualizar no excerto a seguir, *ipsis litteris*:

A avaliação de desempenho individual auxilia a Unidade a alcançar seus objetivos estratégicos à medida que trata as oportunidades de melhoria dos funcionários e amplia seus pontos fortes, como forma de estabelecer os treinamentos e cursos pertinentes para a profissionalização de cada um, bem como reter talentos, além de ser um fator motivacional (IRCT, 2012).

Desse modo, percebe-se que o SESI analisa os resultados obtidos com a avaliação e verifica em quais quesitos os colaboradores precisam se desenvolver, de modo que a empresa tenha o potencial e adquira condições de atingir os objetivos e metas organizacionais em suas diferentes vertentes (aspectos financeiros, atendimento ao cliente etc.). No que diz respeito à Política de Pessoal, ele explica, *verbis*:

Oferece subsídios importantes para poder avaliar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do colaborador, identificando junto com o mesmo as melhores estratégias para a sua melhoria pessoal e profissional por meio de capacitações e treinamentos. Além disso, obtém-se parâmetros para a realização do Planejamento Orçamentário Anual contemplando a força de trabalho com treinamentos ou mesmo verificando a possibilidade de contratações de forma a otimizar o expediente e a realização das atividades (IRCT, 2012).

Assim, é possível notar que a grande colaboração que a avaliação de desempenho leva aos empregados se caracteriza pelo investimento em

---

<sup>5</sup> A fim de preservar a identidade do entrevistado, este será chamado de Sr. IRCT.

capacitações e treinamentos, que os tornam mais aptos a desenvolverem suas funções de forma bastante satisfatória, refletindo diretamente nos resultados da organização.

Na sequência, o Sr. IRCT dá o seu parecer para o aprimoramento do processo de avaliação do desempenho individual realizado pelo SESI, propondo uma alternativa para que a empresa promova ainda mais a valorização da força de trabalho, mediante a seguinte propositura:

O que a empresa pode adotar após a mensuração da avaliação é traçar um plano de carreira para o colaborador: onde ele está, onde a empresa precisa que ele esteja e o que poderemos fazer para que isso aconteça, a exemplo de avaliações periódicas com *feedback*, não apenas avaliações anuais; planejamento de treinamentos; e até mesmo elogios e reconhecimento pelo trabalho realizado como forma de associar ao seu desempenho um pouco mais de motivação (IRCT, 2012).

E, em contrapartida, também sugere uma postura diferenciada dos colaboradores, para que estes realmente aproveitem as oportunidades oferecidas pela organização em prol da sua crescente profissionalização, nos termos explicitados pelo alardeado Gestor de Pessoas da Unidade:

[...] após o planejamento dos treinamentos, os colaboradores devem se planejar para que possam realizá-los, de forma que não percam a oportunidade deixando sempre para o semestre ou ano seguinte. Muitas vezes os treinamentos são planejados e o colaborador não procura realizá-los. É uma boa oportunidade de qualificação, reconhecimento e motivação (IRCT, 2012).

Com as informações oferecidas pelo Sr. IRCT e com a análise dos resultados da pesquisa, fica claro perceber a relevância que o instrumento de avaliação de desempenho possui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados do Serviço Social da Indústria (SESI) – Unidade Sudoeste. Contudo, não basta apenas haver a simples adoção do método. É imperioso que todos os envolvidos (avaliadores e avaliados) compreendam todo o processo de avaliação e seus benefícios e colaborem para que esta avaliação seja adequadamente aplicada.

## Considerações finais

A realização do estudo sobre avaliação de desempenho na empresa SESI – Unidade Vitória da Conquista resgata a importância que esta ferramenta possui para a Gestão de Pessoas nas organizações. Ficou evidente, por meio da pesquisa realizada, que a avaliação de desempenho pode trazer várias vantagens tanto para a empresa, quanto para o crescimento e profissionalização das pessoas que compõem o seu quadro de funcionários.

Existem diversos métodos de realizar a avaliação, cabendo a cada empresa verificar qual destes é o mais adequado aos padrões e perfis organizacionais. Porém, é válido lembrar que de nada adianta ter uma boa ferramenta se não se sabe utilizá-la da forma correta. É inequívoco dizer que os avaliadores devam compreender a importância e a dimensão da avaliação, para utilizá-la de maneira certa e eficaz.

Partindo para os resultados da pesquisa, ao ponderar sobre as contribuições oferecidas tanto pela visão da gestão, quanto da força de trabalho do SESI – Unidade Vitória da Conquista, são percebíveis vários pontos em comum sobre as diversas opiniões acerca da avaliação de desempenho realizada na organização, como a questão do *feedback*. Tanto a gestão quanto a força de trabalho defendem a importância que o retorno possui no processo de avaliação, e, apesar do alto índice de satisfação com a periodicidade da avaliação, tanto o gestor como alguns colaboradores sugerem que a avaliação e a retroinformação sejam mais frequentes.

E no que se refere à responsabilidade da avaliação de desempenho, as opiniões da força de trabalho e gestão convergem mais uma vez: a maior parte dos colaboradores e o gestor acreditam que mais pessoas deveriam participar do processo de avaliação do desempenho, circunstância que remete à avaliação de 360 graus. Na tentativa de aplicar um método mais sofisticado de avaliação do desempenho, seria fundamental que a empresa, antes de mais nada, se certificasse de que os colaboradores realmente estão amadurecidos e aptos a realizarem avaliações dos outros membros da força de trabalho.

No que diz respeito às sugestões de melhoria do processo, cabe fazer algumas observações: primeiramente o estudo sugere que a empresa, no próprio procedimento de avaliação, busque traçar uma ponte entre o desempenho antigo do colaborador, registrado nas avaliações anteriores, e o seu atual desempenho. Também sugere aumentar o número de critérios analisados, para uma avaliação mais detalhada e precisa, evitando, ao máximo, observações superficiais e discrepâncias entre os resultados da avaliação e o real desempenho dos colaboradores.

Por fim, a última sugestão a ser oferecida para a empresa sobre o processo de avaliação de desempenho é criar outras formas de valorização dos talentos dos colaboradores, seja mediante a prática de gratificações pelo desempenho, reconhecimento formal pelo bom desempenho dos colaboradores, seja por meio do envio de um e-mail ou carta, ou do reconhecimento perante a equipe que o colaborador integra para que este continue dando o melhor de si dentro do ambiente de trabalho.

Avaliar o desempenho de pessoas é uma ação indiscutivelmente difícil. É um procedimento que requer bastante flexibilidade e paciência tanto por parte de quem avalia como por parte de quem tem sua performance avaliada. Independentemente do método adotado, é impossível eliminar a subjetividade deste procedimento, além disso, não existe uma fórmula de como se deve se comportar no ambiente de trabalho e conduzir as atividades de maneira irreprensível, até mesmo porque os erros e equívocos são parte fundamental do crescimento pessoal e profissional.

No entanto, muitas vezes as organizações possuem um excelente método de avaliação do desempenho dos colaboradores, mas perdem a oportunidade de utilizá-las da maneira mais eficaz por não acreditarem que esta ferramenta possa ser o diferencial que impulsiona o desenvolvimento organizacional. Os principais processos existentes em uma organização são conduzidos por pessoas, portanto a força de trabalho é o principal elo entre a empresa e o sucesso dos seus negócios.

## Referências

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAPPELLI, Peter. *Contratando e mantendo as melhores pessoas*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- COUTINHO, Robson Luiz Fialho. *Avaliação de desempenho no poder legislativo federal*. 2009. Dissertação (Especialização em Administração Legislativa) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KOLASA, Blair J. *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002.

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

ROMÃO, César. *Avaliação de desempenho – conceituação*. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24146.html>>. Acesso em: 04 set. 2011.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). *PO 2012/07 – Padrão Operacional Avaliação de Desempenho Individual*. 1. rev. Salvador, 2007.

\_\_\_\_\_. *Relatório de autoavaliação 2010*. Vitória da Conquista: Ed. SESI, 2010.

ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

*Recebido em: abril e junho de 2012.*

*Aprovado em: outubro de 2012.*