

PROPOSTA DE MELHORIA NO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

Ricardo Figueiredo de Freitas

Bacharel em Administração pela Faculdade da Indústria
ricardof.freitas@hotmail.com

Rosilda do Rocio do Vale

Mestre em Administração pela PUC/PR
Professora da Faculdade da Indústria – Sistema FIEP
rosilda_adm@yahoo.com.br

Leticia Stroparo Tozetti

Mestre em Administração pela PUC/PR
Professora da UNIFACEAR
le.stroparo@gmail.com

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma empresa com sede em São José dos Pinhais-PR com o objetivo de apresentar uma proposta de melhoria no método de avaliação de desempenho para a gestão de pessoas nesta organização, visto que foi identificada tal oportunidade no atual processo avaliativo que, apesar de formal, ainda gera dúvidas quanto a sua eficácia no desenvolvimento e motivação das equipes. Para elaboração e sustentação da pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a aplicação de questionários aos funcionários e gestores e realizada uma entrevista com a psicóloga da empresa. Diante disso, foram apresentadas algumas sugestões de melhoria, dentre elas a adequação do atual método de avaliação, inserindo a avaliação por competência, bem como premiação para os colaboradores que apresentarem em sua avaliação resultados igual ou superior a 80%, visto que a correta utilização de tal ferramenta pode proporcionar resultados positivos tanto para a organização quanto para os colaboradores, aprimorando competências e melhorando resultados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Competências.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial e com a constante mudança no perfil da sociedade, ser uma organização competitiva é uma tarefa complexa e necessária. Cuidar, capacitar e desenvolver as pessoas que estão na organização é imprescindível para se alcançar ou manter uma posição de destaque no mercado atual.

Com o passar do tempo, as empresas vem percebendo o grande valor do capital humano dentro das organizações. Para Chiavenato (2014), as empresas notaram que as pessoas são parte principal do sistema nervoso de uma corporação, pois trazem inteligência e tornam as

decisões mais racionais. Ele também acredita que enxergar as pessoas apenas como recursos organizacionais é perder talentos.

Diante desse contexto, a avaliação de desempenho possibilita administrar basicamente três campos do comportamento organizacional. O primeiro é o campo dos resultados, que consiste na verificação das metas de trabalho definidas previamente pela organização e que o empregado deve alcançar em determinado prazo. O segundo é o campo do conhecimento, onde se verifica o quanto o empregado assimila e aplica as informações que lhe são passadas, desenvolvendo a cognição do indivíduo. O terceiro é o campo do comportamento, em que são observados os valores, atitudes e comportamentos predefinidos pela organização (MARRAS, 2012).

A avaliação de desempenho tem um papel crucial, pois consegue mensurar quanto cada pessoa contribui para alcançar as metas globais em uma organização. Robbins (2003) acredita que uma avaliação eficaz faz com que o funcionário saia da entrevista determinado a corrigir as deficiências, pois foi informado em quais áreas do desempenho precisa melhorar. Isso une o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização.

Desta forma, o presente estudo demonstra uma proposta de melhoria no método de avaliação de desempenho para a gestão de pessoas em uma empresa com sede em São José dos Pinhais-PR, visto que o atual processo avaliativo que, apesar de formal, ainda gera dúvidas quanto a sua eficácia no desenvolvimento e motivação das equipes. O estudo do tema é importante tanto para a empresa estudada quanto para outras organizações, pois é um tema contemporâneo e trata-se de um diferencial estratégico nas empresas, que ainda sentem dificuldade de colocá-lo em prática em seu dia a dia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho apresenta os conceitos referentes aos temas relacionados à gestão de pessoas, necessários para realizar as análises dos dados e elaboração da proposta para melhoria no modelo de avaliação de desempenho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Existem vários conceitos para a gestão de pessoas, porém todos traduzem a forma de gerenciar pessoas (KOPS et al. 2013). Para Fleury (2002) a gestão de pessoas significa orientação e direcionamento do comportamento organizacional que resulta das interações

humanas (relações pessoais, interpessoais e sociais) que ocorrem na empresa. Para CHIAVENATO (2014, p. 8) a gestão de pessoas:

é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis importantes.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Com a evolução da gestão de pessoas e com novos modelos de gerenciamento, a gestão por competência ou gerenciamento por competência, é o método de gestão que mais ganha espaço no mundo empresarial e acadêmico, pois “busca junto às pessoas, maior envolvimento, comprometimento, respeito, responsabilidade e competência em todo o sistema organizacional” (KOPS et al. 2013, p.111).

Ribeiro (2005) acredita que em uma época de globalização, competição, o impacto da tecnologia e as rápidas mudanças são os maiores desafios externos, e que a vantagem competitiva nas empresas está em como é usado o conhecimento das pessoas.

Para Ferreira (2012) a gestão por competências é uma forma eficaz de identificar o potencial e onde se encontra o desenvolvimento atual do funcionário. Além disso, os estimula a assumir a responsabilidade pela busca de excelência.

Segundo Gramigna (2007) a adoção da gestão por competências proporciona algumas vantagens tais como: definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade; um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários; a priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente; o gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados; a conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Para Gramigna (2007) são diversas as definições de competência, porém todos os seus conceitos se tornam comuns, para a autora, competência é um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que relacionam seu trabalho diretamente com seu desempenho.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em uma época não muito distante, as organizações centralizavam todas as informações e apenas no final de cada ano eram feitas as avaliações de desempenho. Realizadas de forma sigilosa, com envelopes lacrados com a palavra confidencial na frente. Os funcionários não sabiam do resultado, apenas se fossem promovidos, gerando um clima de desconfiança e também insegurança dentro das empresas (GRAMIGNA, 2007).

Na definição de Chiavenato (2009) avaliação de desempenho é um processo que envolve quem está sendo avaliado e o gerente, e é uma técnica fundamental para a atividade administrativa. É uma ferramenta que permite identificar problemas de supervisão, de integrar as pessoas à organização, verificar falta de treinamentos e também estabelecer maneiras e programas para neutralizar e eliminar problemas.

Gramigna (2007) diz que a realização da avaliação de desempenho é uma tarefa difícil de realizar em muitas empresas, pois estas não conseguem enxergar as vantagens e benefícios que a avaliação de desempenho geram.

A avaliação de desempenho é uma atividade diária, onde os gestores gastam praticamente 10% do seu tempo, é o processo onde é medido, periodicamente, o progresso dos funcionários em objetivos que foram traçados anteriormente, dando feedback construtivo, destacando as conquistas e planejando ações quando as metas não são atingidas (HUNSAKER, ALESSANDRA, 2008).

Ribeiro (2005) acredita que, ao receber informações sobre sua atuação, o funcionário irá corrigir o seu comportamento e, assim, crescer no ambiente empresarial. O autor ressalta que o momento da avaliação é muito esperado pelo funcionário, uma vez que alguém falará sobre o seu desempenho.

2.3.1 Métodos de avaliação

Na ótica de Robbins (2002) existe uma tendência cultural sustentando que a responsabilidade de avaliar o fundamental é do administrador. Porém o autor acredita que outras pessoas também podem realizar essa tarefa:

- a) supervisor imediato: na maioria das vezes as avaliações de desempenho nos níveis médios e inferiores da organização são realizadas pelo supervisor imediato do funcionário;
- b) colegas: as avaliações feitas pelos colegas constituem uma das fontes mais confiáveis de julgamento. Primeiro, os colegas estão perto da ação, segundo, utilizar os colegas como juízes resulta em diversos julgamentos independentes. Um chefe oferece uma única avaliação, mas os colegas podem oferecer múltiplas avaliações;

- c) auto avaliação: a auto avaliação é bem recebida pelos funcionários. Esse processo costuma abrandar a postura de defesa deles em relação a avaliação, e de certa forma pode estimular as discussões sobre desempenho no trabalho entre funcionários e seus superiores. Contudo, esse processo sofre o risco de ser complacente e superestimado;
- d) subordinados imediatos: as avaliações feitas pelos subordinados imediatos podem oferecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento do administrador, pois os avaliadores estão em contato frequente com o avaliado. O problema óbvio desse sistema é o medo de vingança por uma má avaliação dada ao chefe. Por esse motivo, a garantia de anonimato é decisiva para que esse tipo de avaliação seja preciso;
- e) avaliação de 360º: a avaliação de 360º graus oferece um feedback de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas.

3 METODOLOGIA

Para elaboração do referencial teórico foi realizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010) este tipo de pesquisa trata de todo o material já publicado em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Esta é uma pesquisa de campo e a coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio de entrevista informal com a psicóloga do setor de RH da empresa em estudo, sendo obtidas informações importantes para o entendimento do atual processo de avaliação. Segundo Marconi e Lakatos (2010) é possível obter dados relevantes que não podem ser encontrados em registros documentais e que pessoas podem fornecer. Além disso, ajuda na observação do comportamento e atitudes de quem está sendo entrevistado, observando o que ele diz e como diz.

Outra técnica utilizada foi o questionário aplicado para dois gestores e para 19 funcionários de todos os níveis de diversas áreas da empresa. Este tipo de coleta permite realizar um conjunto ordenado de questões. Neste tipo de coleta de dados as pessoas se sentem mais seguras, dado o anonimato, o que deixa as informações mais precisas. Também deixa a avaliação mais uniforme, em razão deste ser um instrumento impessoal (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Para trabalhar os dados obtidos por meio do questionário se fez necessária a tabulação destes, para isso foi utilizada planilha eletrônica.

4 PROPOSTA DE MELHORIA NO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta etapa da pesquisa serão apresentados e analisados os dados coletados por meio de entrevista realizada com a psicóloga da empresa a qual exerce o cargo de Analista de Recursos Humanos e questionários aplicados para dezenove funcionários de diversas áreas da empresa e dois gestores das áreas de Operação e da Qualidade. Primeiramente será apresentado o resultado da entrevista, detalhando como é realizado o atual processo de avaliação de desempenho na empresa estudada. Na sequência, serão apresentados os dados coletados por meio dos questionários tanto dos gestores quanto dos demais colaboradores.

4.1 PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir da entrevista realizada com a psicóloga, foi constatado que a Avaliação de Desempenho é um processo formal na empresa estudada. Com relação à periodicidade, segundo a psicóloga é realizada uma vez por ano entre os meses de setembro e outubro e participam desse processo funcionários de diversos níveis hierárquicos.

Atualmente a realização é através de um formulário dividido em três critérios de avaliação Produtividade, Compromisso e Assiduidade. Dentro de cada um desses critérios existem pontos específicos onde o funcionário é avaliado numa escala de zero a quatro, onde zero é ruim e quatro é excelente.

4.1.1 Produtividade

No critério produtividade são observados quatro pontos: organização de tarefas/atividades; atendimento dos prazos; execução das tarefas com qualidade; e produtividade em relação às metas pactuadas com a chefia.

- a) Organização de Tarefas: neste quesito o funcionário é avaliado como planeja e executa suas atividades e como consegue adaptar às mudanças de prioridade, quando é necessário;
- b) Atendimento dos prazos: a avaliação é em relação ao atendimento com qualidade dos prazos e se negocia novos prazos com a chefia quando percebe que não será possível entregar no prazo previsto;

- c) Execução das Tarefas com Qualidade: nesta questão é realizado um acompanhamento do trabalho do funcionário, com o objetivo de evitar retrabalhos no processo e se ele desenvolve seu trabalho de acordo com a instrução de trabalho recebida;
- d) Produtividade: é mensurada a iniciativa do funcionário em estabelecer metas junto à chefia e o quanto ele consegue entregar dessas metas pré-estabelecidas.

4.1.2 Compromisso

No critério compromisso, os funcionários são acompanhados em cinco pontos: investimento no desenvolvimento profissional; formulação e apresentação de sugestões para melhor funcionamento da empresa; disponibilidade para aprender novas atividades; disponibilidade para auxiliar os colegas; e capacidade para trabalhar em equipe.

- a) Investimento no Desenvolvimento profissional: é observado como o colaborador planeja sua carreira e se suas metas pessoais de crescimento convergem com os interesses da empresa;
- b) Formulação e Apresentação de sugestões para melhor funcionamento da empresa: o colaborador é observado em quanto conhece as atividades inerentes a sua função, o quanto mantém-se atualizado sobre os assuntos do seu setor e da empresa e se busca constantemente melhorias no processo do seu trabalho;
- c) Disponibilidade para aprender novas atividades: é avaliada a iniciativa do funcionário em conhecer outras atividades diferentes das que executa e se está disponível a novos desafios que tirem ou proporcionem ele sair de sua zona de conforto;
- d) Disponibilidade para auxiliar os colegas: a avaliação é feita em relação a sua pró-atividade em perceber as dificuldades dos colegas e ajuda-los e se, compartilha seus conhecimentos que podem ajudar no desenvolvimento das tarefas de seus colegas;
- e) Capacidade para trabalhar em equipe: a observação é feita analisando se o colaborador compartilha responsabilidades, méritos e deméritos e se utiliza a conversa e a troca de informações como ferramenta para manter a integração da equipe.

4.1.3 Assiduidade

Assiduidade é o último critério da avaliação, neste critério o funcionário é avaliado pela pontualidade que é realizada pela observação do cumprimento dos horários, o compromisso de avisar com antecedência atrasos ou saídas antecipadas e a pontualidade em reuniões; e pela Regularidade que é mensurada a confiabilidade quanto sua presença no local de trabalho e se justifica adequadamente a ausência quando acontece.

4.1.4 Realização do Processo Avaliativo

Atualmente o processo avaliativo da instituição é realizado em três etapas sendo:

- a) Primeira etapa: nesta parte do processo o funcionário realiza sua auto avaliação considerando os critérios já apresentados anteriormente;
- b) Segunda etapa: nesta etapa o gestor realiza a avaliação do colaborador sob os mesmos critérios e por fim ambos definem, em conjunto, o resultado final da avaliação;
- c) Terceira etapa: o gestor direto do funcionário preenche um formulário no qual são mensuradas todas as informações descritas anteriormente e posteriormente em conversa com o colaborador, ele é informado seus pontos fortes e onde existem oportunidades de melhoria do seu desempenho e com base ao seu último período de trabalho são criados objetivos para o novo período. Na sequência o documento é assinado tanto pelo avaliado quanto pelo avaliador e posteriormente é encaminhado ao Setor de RH da empresa para arquivamento junto à pasta funcional do colaborador. O documento é usado para eventuais aumentos de salário e promoções.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO AO MÉTODO ATUAL DE AVALIAÇÃO

Para analisar a percepção dos gestores sobre o processo atual de avaliação de desempenho, foi aplicado um questionário com 16 questões. O questionário foi respondido por dois gestores de áreas distintas, ambos são do sexo masculino e possuem 36 anos.

Quando questionados em relação ao conhecimento do processo avaliativo, os dois gestores responderam que conhecem os critérios de avaliação da instituição pesquisada e ambos já realizaram avaliação dos seus times. Segundo estes, a avaliação é realizada apenas através da chefia direta e com periodicidade anual. Foram unânimes em afirmar que os funcionários são informados sobre o resultado da avaliação.

Quanto a realização de reunião de *feedback*, as respostas apresentaram divergência, sendo que um respondeu que realiza reunião de *feedback* e outro que não realiza. Quanto a elaboração de proposta de objetivos de melhorias a serem apresentadas na reunião de *feedback*, os dois gestores apresentaram resposta negativa, ou seja, não apresentam nenhuma proposta de objetivos e/ou metas independente dos resultados obtidos na avaliação de desempenho. Com relação à contribuição do processo avaliativo no desempenho do seu time as opiniões voltam a ser divergentes, enquanto um respondeu dizendo acreditar que a avaliação ajuda o outro respondeu que não ajuda.

Quanto aos benefícios da avaliação para empresa, um dos respondentes diz que ela não proporciona vantagens à instituição, enquanto o outro se manteve neutro respondendo que

“nem concorda, nem discorda” da afirmação. Apesar das divergências apresentadas nas respostas, ambos concordam totalmente com a existência de um programa de avaliação de desempenho, porém apresentaram em suas respostas estarem pouco satisfeitos com o sistema atual e concordam com a implementação de melhorias e de competências para avaliação.

4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO MÉTODO ATUAL DE AVALIAÇÃO

Inicialmente serão apresentados os resultados referentes os dados obtidos a partir das variáveis: gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de trabalho na atual empresa. Posteriormente serão apresentados os resultados referentes o conhecimento dos colaboradores em relação ao método de avaliação utilizado, seguido pela percepção dos colaboradores sobre o processo avaliativo atual.

4.3.1 Caracterização do Perfil Sociodemográfico dos respondentes

Quanto ao gênero dos colaboradores que responderam ao questionário, a maioria é do sexo masculino, representando 53% do total, enquanto que os outros 47% foram respondidos por colaboradores do sexo feminino. Quanto a faixa etária 68% possuem entre 30 a 39 anos, quanto a escolaridade 53% possuem curso superior completo, 32% especialização e apenas 16% possuem curso superior incompleto. Em relação ao tempo de trabalho na atual empresa 11% possuem entre 8 e 11 anos, 63% entre 4 e 7 anos, 16% entre 1 e 3 anos, e 11% menos de 1 ano.

4.3.2 Conhecimento dos colaboradores em relação ao método de avaliação utilizado

Quanto o conhecimento dos critérios de avaliação praticados atualmente, 89% dos colaboradores possuem conhecimento e 11% não conhecem. Quando os colaboradores foram questionados de como tiveram conhecimento do atual sistema de avaliação, 58% dos entrevistados responderam que conheceram o sistema atual de avaliação por meio da chefia direta, 26% conheceram através de comunicação interna da empresa pesquisada, e 16% souberam do sistema através dos colegas de trabalho.

De acordo com as informações obtidas por meio do questionário, observou-se que a maioria dos pesquisados já passaram pelo processo avaliativo na atual empresa, o que representa 95%, enquanto que apenas 5% ainda não foram avaliados na atual empresa. Pode-se

relacionar com os “5%” que não foram avaliados ainda e com os 11% dos colaboradores que possuem menos de um ano de trabalho na atual empresa.

Com relação a quem realiza a avaliação, 63% dos colaboradores responderam que a avaliação é realizada através da chefia direta e auto avaliação em conjunto, e os outros 37% responderam que é a chefia direta quem realiza a avaliação. Quanto à periodicidade da avaliação, todos os entrevistados foram unânimes em responder que é realizada anualmente, o que também vem de encontro e confirmando informação da psicóloga durante entrevista.

A partir dos resultados obtidos nota-se que 89% dos pesquisados receberam uma devolutiva de sua avaliação, sendo que 11% não tiveram conhecimento sobre o resultado, o que se pode associar aos resultados de que nem todos os colaboradores participam da etapa de reunião de *feedback*, pois, conforme também já relatado observa-se que nem todos os chefes realizam a reunião de *feedback* com seu time.

Quanto a realização de reuniões de *feedback*, 63% responderam que são realizadas, enquanto os outros 37% responderam que não são realizadas. Estes resultados podem ser relacionados com os obtidos pelos gestores, pois um gestor respondeu que realiza reunião de *feedback* e outro que não realiza, o que leva a acreditar que nem todos os gestores cumprem rigorosamente todas as etapas do processo de avaliação.

4.3.3 Objetivos de Melhoria nas Reuniões de *Feedback*

Quanto à elaboração de proposta com objetivos e/ou metas de melhoria, 63% responderam que na reunião de *feedback* recebem orientações que visam melhorar seu desempenho, já os outros 37% responderam que não recebem nenhuma orientação, ou seja, são possivelmente os mesmos colaboradores que responderam também que não são realizadas reuniões de *feedback*. Este resultado também pode ser relacionado com as respostas obtidas pelos gestores, para a mesma pergunta, sendo que os dois gestores apresentaram resposta negativa, ou seja, não apresentam nenhuma proposta de objetivos e/ou metas independente dos resultados apresentados pelos colaboradores na avaliação de desempenho.

Com relação a percepção em relação a melhoria de desempenho através da avaliação atual, observou-se que a maioria, 68%, relatou sentir melhora no desempenho através da avaliação atual, enquanto 32% dos pesquisados indicam não haver melhora no seu desempenho após a realização da avaliação de desempenho. Os 32% dos colaboradores que responderam que não conseguem apresentar melhora após a avaliação de desempenho estão entre os 37% que responderam que não realizam reunião de *feedback* e também não recebem propostas de

objetivos e/ou metas para melhorarem seu desempenho. Diante de tais informações pode-se afirmar que a avaliação de desempenho se aplicada corretamente proporciona melhorias tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Com relação a quanto à avaliação tem contribuído para a motivação dos pesquisados, 63% dos indivíduos pesquisados indicam não apresentarem melhora com relação a motivação com a realização da avaliação atual e 37% responderam que a avaliação apresentou contribuição em sua motivação. Quando questionados se quem tem bons resultados na avaliação recebem alguma premiação, 100% responderam que não recebem nenhuma premiação por apresentar bom resultado na avaliação. Com relação a concordância da existência de um processo de avaliação observou-se que 79% concordam.

No que se refere ao grau de satisfação com o processo atual de avaliação praticado na organização, a maior concentração das respostas ficou em 15,8% que estão muito satisfeitos, 36,8% estão satisfeitos com o atual processo avaliativo, 31,6% demonstram estarem pouco satisfeitos, 15,8% insatisfeitos.

Somando os índices “Muito Satisfeito e Satisfeito” e “Insatisfeito e Pouco Satisfeito” têm-se percentuais muito parecidos, portanto é necessário trabalhar melhor esta questão de forma que o maior percentual seja representado por “Muito Satisfeito e Satisfeito”, fazendo com que a maior parte dos colaboradores estejam de alguma forma satisfeitos com o método de avaliação aplicado e com isso estarão motivados.

Quanto a concordância de competências no processo de avaliação, percebeu-se que 16% concordam totalmente com o estabelecimento de competências, 68% concordam com o estabelecimento de competências, 5% são indiferentes, 5% discordam e 5% discordam totalmente. Somando os dois maiores percentuais, observa-se que 84% são favoráveis ao estabelecimento de competências.

4.4 PROPOSTA DE MELHORIA PARA O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta etapa da pesquisa será apresentada uma proposta de melhoria para o modelo de avaliação de desempenho atualmente aplicado na empresa pesquisada. Esta proposta foi elaborada a partir das informações coletadas e nos resultados apresentados anteriormente.

Diante da informação dos gestores que estão pouco satisfeitos com o processo atual de avaliação, o fato de os colaboradores estarem “pouco satisfeitos ou insatisfeitos” com o método atual, a inclinação dos gestores para a implementação de competências para o processo

avaliativo, e a indicação de que os funcionários pesquisados também concordam com o estabelecimento de competências na avaliação de desempenho, sugere-se ajustar o processo avaliativo da empresa para um modelo de avaliação baseado em competências.

Assim sendo, para elaboração de um modelo baseado em competências é necessário cumprir algumas etapas. Sendo que uma delas de acordo com Leme (2005) “a empresa deve identificar em primeiro lugar suas competências organizacionais, que devem ser baseadas em seu planejamento estratégico e posteriormente as competências individuais”.

Para a realização desta etapa sugere-se realizar workshop com os gestores para a identificação das competências organizacionais. Após cumprir esta etapa sugere-se, também, a realização de uma pesquisa através de um formulário aplicado para os funcionários para identificar quais são os indicadores comportamentais. Para auxiliar neste processo, sugere-se que seja realizado *benchmarking* em uma empresa que já tenha implantado em sua avaliação modelo competência.

Outra das etapas sugeridas por Leme (2005) é definir quem ou quais serão os avaliadores. Diante dos resultados obtidos e já apresentados anteriormente, onde mostra que 63% das avaliações são realizadas pela chefia direta e auto avaliação, sugere-se que seja melhorada esta forma de avaliação, implantando, em conjunto, um processo de auto avaliação, onde o colaborador poderá avaliar sua performance. Este processo é conhecido como avaliação 180°, deixando o processo mais democrático. Portanto sugere-se que a avaliação de cada time continue sendo realizada por sua chefia, porém estes devem ser mais rigorosos no cumprimento de todas as etapas do processo.

Conforme os resultados obtidos, pode-se verificar que tanto o índice dos colaboradores que estão satisfeitos, quanto dos que estão insatisfeitos são parecidos. Sugere-se para esta etapa uma ação de sensibilização, pois é essencial para aceitação e comprometimento de todos os colaboradores no projeto. Tal ação poderá ser realizada por meio de palestras e reuniões de trabalho para facilitar a transmissão das novas informações.

Sugere-se que o Departamento de RH fique responsável pela ação e devendo iniciar o treinamento pela alta liderança, com a apresentação da nova proposta. Posteriormente deve ser realizado o treinamento com a média liderança por meio de workshop, sendo que a média liderança deverá treinar os demais colaboradores realizando a transmissão aos seus times.

Sugere-se que os treinamentos sejam realizados entre os meses de julho e agosto de cada ano, visto que as avaliações são realizadas nos meses de setembro e outubro. Deverão ter em média uma hora de duração e o responsável pelo time “chefe” escolherá a melhor data e horário, porém os colaboradores devem ser informados com antecedência. No treinamento os

colaboradores deverão ser informados da importância da realização da avaliação, quais as vantagens que colaborador e empresa terão, e deve-se orientar passo a passo quanto à forma de realização.

De acordo com Gramigna (2007), “a realização da reunião de *feedback* é fator determinante na credibilidade do processo e age como estímulo para a motivação”. Diante desta definição e dos resultados obtidos, aonde se observou que nem todas as chefias realizam a reunião de *feedback*, sugere-se que a etapa final do processo avaliativo seja por meio de reuniões de *feedbacks* formais, com datas pré-definidas e com conteúdo de orientação para o futuro, personalizado para cada colaborador conforme os pontos fracos apresentados na última avaliação realizada. Assim é possível desenvolver as pessoas e melhorar a motivação dos times através da gestão do desempenho. Para esta etapa sugere-se que o Departamento de RH seja mais rigoroso, e tenha um envolvimento maior com os gestores, fazendo com que eles cumpram esta etapa.

Para auxiliar na melhora da motivação e comprometimento com o programa, sugere-se a criação de um plano de remuneração variável “bonificação e/ou prêmio” atrelado à avaliação de desempenho dos funcionários. Sugere-se que a premiação chegue ao valor de até um salário do funcionário com base na nota final de sua avaliação. Para calcular a nota da avaliação devem-se somar todas as notas da avaliação e dividir pela quantidade de critérios avaliados, obtendo-se a média. Para funcionários que obtiverem média entre 8,0 e 8,49 a premiação sugerida é de 80%. Para funcionários com média entre 8,5 a 8,99 a premiação correspondente será de 90%. E por fim, para funcionários com a média igual ou maior que 9,0 a premiação deve ser de 100% do total do salário extra.

Outra sugestão para melhorar o engajamento com o programa é a bonificação através de prêmios, tais como: vale compras para e-commerce com diversos valores, podendo-se utilizar os mesmos critérios citados acima. Outra possibilidade é de bonificar com pacotes de viagens nacionais ou cruzeiros com acompanhante no valor total de até R\$ 4.000,00. Nesta última opção se reduz o número de premiados, sugerindo-se que apenas funcionários com nota média acima de 9,0 recebam a premiação.

De uma forma geral sugere-se que a empresa continue realizando a mesma forma de avaliação de desempenho, porém que seja exigido mais rigor por parte das chefias que realizam e que sejam inseridas as sugestões propostas neste trabalho. Além de tornar o processo avaliativo mais justo, elava-se a moral das equipes, aumentando o compromisso com os resultados organizacionais e consequentemente aumentando a produtividade.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa permite verificar que a avaliação de desempenho é um processo formal na empresa estudada e que seus colaboradores conhecem os critérios pelos quais são avaliados. Contudo, ela não tem contribuído para melhorar o desempenho dos times e não tem atuado de forma a motivar os funcionários, deixando lacunas na credibilidade do processo atual.

Como essa ferramenta tem papel fundamental no desenvolvimento do capital intelectual, o instrumento utilizado deve ser revisado buscando melhorias que resultem no melhor desempenho dos colaboradores e em consequência da empresa estudada. A criação de competências tanto organizacionais quanto individuais, e a realização efetiva da auto avaliação facilitarão o processo avaliativo além de deixa-lo mais transparente e democrático, melhorando assim a motivação dos times e proporcionando aprimoramento da qualidade na prestação do serviço. A remuneração variável usada em conjunto com a avaliação de desempenho como instrumento de melhoria é uma alternativa rápida e simples para melhora da motivação e também do clima organizacional.

Como limitações do estudo pode-se considerar a dificuldade com a coleta de dados dos gestores da empresa, visto que apenas dois responderam o questionário da pesquisa, apresentando divergências de opinião em aspectos como a reunião de *feedback*, contribuição para o desempenho dos seus times. Com isso não é possível ter uma conclusão precisa do ponto de vista dos gestores da empresa.

A implantação de mudanças no programa de avaliação deve ser conduzida com muito cuidado, de forma planejada já que não existem soluções únicas quando se fala de avaliação. Deve ser orientada uma equipe para gerenciar todo o processo. Gerir um processo de avaliação de desempenho humano é um trabalho de desenvolvimento contínuo, mas essencial para competir em um mercado tão instável quanto se tornou o Brasil.

Sugere-se para pesquisas futuras que a partir desta pesquisa podem-se ampliar os estudos das ferramentas da Gestão por Competências, tais como: inventário organizacional, remuneração variável, seleção e plano de carreira. Afinal, em um mundo globalizado é a partir do trabalho das pessoas que se alcançam as metas organizacionais.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas. Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho Para Alcançar Resultados.** São Paulo: Editora Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2014.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão de talentos.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HUNSAKER, Phil; ALESSANDRA, Tony. **A Nova Arte do Gerenciamento de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elservier, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação pratica de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração.** São Paulo: Pearson Education, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pretience9ª.ed, 2002.

_____. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas.** São Paulo: PearsonEducation, 2003.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de Pessoas Conceitos e Estratégias.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

ABSTRACT

This study was carried out in a company based in São José dos Pinhais-PR, with a proposal for improvement in the method of performance evaluation for the management of people of the company under study, where this opportunity was identified in the current evaluation process that, although formal, still raises doubts as to its effectiveness in the development and motivation of the teams. To prepare and sustain the research, a bibliographic research was carried out; questionnaires were applied to employees and managers and the company's psychologist was interviewed. Therefore, some suggestions for improvement were presented, including the adequacy of the current method, the evaluation by competence, as well as awards for employees who present results equal to or greater than 80% in their evaluation, since the correct use of such a tool can provide positive results for both the organization and employees, enhancing their skills and improving results.

Key Words: People management, Performance evaluation, Competencies.