

Estudo de Caso sobre a implantação da Avaliação de Desempenho em uma empresa de Materiais de Construção

A case study about the implementation of Performance Evaluation in a Construction Materials company

DOI:10.34117/bjdv7n9-580

Recebimento dos originais: 30/08/2021

Aceitação para publicação: 30/09/2021

Mayrla Almeida Silva

Bacharel em Psicologia

Instituição: Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Endereço: Rua Radialista Antônio Assunção de Jesus, nº 640, Bairro: Jardim Cidade

Universitária, Cidade: João Pessoa – PB

E-mail: mayrla.almeidasilva@gmail.com

Anísio José da Silva Araújo

Pós-doutorado – UERJ

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

Endereço: Campus I - Lot. Cidade Universitaria, PB

E-mail: anisiojsa@uol.com.br

RESUMO

O interesse com o desempenho dos colaboradores é um dos fatores que deve fazer parte do dia a dia das organizações. A avaliação de desempenho está se tornando uma prática frequente da estratégia gerencial. Muito ainda se questiona como e porque avaliar seus colaboradores. Este trabalho trata de um estudo de caso relativo à implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa de pequeno porte que atua no setor de materiais de construção. Como modalidade de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa do tipo estudo de caso. Os resultados indicam que, conforme apontado pela literatura, há dificuldades e limitações na realização de processos de Avaliação de Desempenho. Desse modo, refletindo acerca das considerações apontadas, o estudo pode contribuir para análise e aprimoramentos dos modelos de Avaliação de Desempenho, a fim de que as estratégias para sua construção e implantação sejam evidenciadas com mais clareza.

Palavras-Chave: Estudo de Caso, Avaliação de Desempenho, Pequena Empresa.

ABSTRACT

The interest in the performance of employees is one of the factors that should be part of the day-to-day life of organizations. Performance appraisal is becoming a frequent practice of management strategy. There is still a lot of questioning how and why to evaluate its collaborators. This work deals with a case study related to the implementation of the Performance Evaluation System in a small company that operates in the construction materials sector. As a research modality, we used the qualitative approach of the case study type. The results indicate that, as pointed out by the literature, there are difficulties and limitations in carrying out Performance Evaluation processes. Thus, reflecting on the considerations pointed out, the study can contribute to the analysis and

improvement of the Performance Evaluation models, so that the strategies for its construction and implementation are more clearly evidenced.

Keywords: Case study, Performance evaluation, Small business.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho não é uma prática nova – desde os primórdios da história do trabalho, percebe-se a presença da avaliação do trabalho. No entanto, as formas de avaliação foram sendo atualizadas com o tempo, em função das mudanças da sociedade e das necessidades de inovação das técnicas de trabalho visando resultados positivos. Esses elementos ampliam e fortalecem a preocupação das organizações com a competitividade e a sustentabilidade.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral descrever e analisar o processo de implantação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de materiais de construção e compará-los com as recomendações sobre o tema constantes na literatura especializada. Seguindo a linha do objetivo geral, os objetivos específicos a serem alcançados neste estudo são: verificar a forma como o sistema de avaliação de desempenho é utilizado para promover uma cultura de reconhecimento e de recompensas, bem como analisar os limites e as potencialidades deste sistema para a organização e para os colaboradores.

Para tanto, apresentaremos um breve histórico sobre os significados e práticas em torno da avaliação de desempenho, por um lado, tendo como base a década de 1920 como um momento de progressiva ruptura de uma visão da avaliação de desempenho historicamente concebida como um artifício punitivo e controlador da produção e, por outro, tendo como culminância a argumentação em torno dos eixos basilares para a concepção da referida avaliação na atualidade.

Após essa contextualização e a exposição do referencial teórico basilar para o presente trabalho, iremos apresentar os procedimentos metodológicos realizados na nossa abordagem qualitativa, a partir de um lado, do estudo de caso realizado com treze dos dezoito funcionários de uma organização que comercializa materiais de alvenaria, hidráulico, ferragens e serviços, e de outro, do levantamento bibliográfico para uma melhor compreensão do nosso recorte.

Em seguida, apresentamos os resultados obtidos na avaliação de desempenho realizada por meio da ferramenta de avaliação 360° que avalia, segundo Souza (et al,

2015, p. 92), “o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos”. A partir dessa experiência, analisamos, de forma crítica, o processo de implementação da referida ferramenta tendo como estrutura os seguintes tópicos: Dificuldade de avaliar o trabalho real no instrumento; Dificuldade de transcrever as competências reais no instrumento; Unilateralidade na concepção do instrumento; Adaptações na construção do instrumento e no processo de avaliação 360°; Análise dos avaliados; Individualização dos resultados.

Nesse sentido, a partir da aplicação da avaliação de desempenho e da análise em torno dela, as considerações finais do presente artigo apresentam eixos considerados importantes para uma melhor compreensão da forma como os funcionários participantes se apropriaram do processo avaliativo, da própria dinâmica da organização, dos desafios da aplicabilidade da ferramenta de avaliação 360° em determinados contextos e da importância do desenvolvimento de pesquisas futuras na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: RUPTURAS E CONTINUIDADES

É possível perceber a atenção para o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas desde que emergiram as primeiras civilizações. Na medida em que a organização dos homens encaminhou-se para a vida em coletividade, a necessidade da formação de castas foi despertada, levando em consideração o poder de cada indivíduo, que, por sua vez, era atribuído a cada um que conseguisse sobrepor-se aos demais por meio de seu desempenho (LUCENA 1992 apud PEREIRA, 2014, p. 82).

Nessa mesma direção, Chiavenato (1997) discorre que, em plena Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas.

Como aponta Souza (et al, 2005), durante muito tempo – por influência da concepção taylorista e fordista – gerir o desempenho das pessoas se reduzia, simplesmente, à prática da avaliação de desempenho, entendida como uma técnica utilizada para verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido. Nesse sentido, as empresas sempre realizavam algum tipo de avaliação, mesmo que informal.

Chiavenato (1999) reitera que a prática da avaliação de desempenho formal não é nova. Ele expõe que em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou

um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. Em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. No entanto, o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas somente depois da Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Neste sentido, pensava-se, naquela época, que esses modelos de avaliação topdown¹, como os citados acima, poderiam obter sucesso, produzindo melhorias e consequentemente resultados. Não se ouvia falar em satisfação e motivação de pessoas no ambiente empresarial, muito menos em gestão participativa, pois os modelos de gestão empresarial priorizavam as culturas de lideranças ditatoriais, que inibiam a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais e principalmente a comunicação de via dupla entre líder e liderado (RABAGLIO, 2010 apud MOREIRA; TOSE, 2012).

Barbosa (2014) aponta que a partir da década de 1920, com a Escola das Relações Humanas (ERH) – que teve origem a partir dos estudos realizados em Chicago, na Western Electric –, a visão da avaliação de desempenho como um artifício punitivo e controlador da produção, começou a ser questionada. A ERH defendia que o homem é um ser social e não meramente um ser econômico (como preconizava o Taylorismo), o que significava dizer que os incentivos para o trabalho iam além dos econômicos e por isso seria necessário construir uma avaliação de desempenho diferente da praticada até então. Não obstante, na prática, o caráter punitivo permaneceu embasando os processos de avaliação do desempenho.

De acordo com Rabaglio (2010, p. 6):

Na década de 70, com a intensificação das pesquisas no campo da psicologia do trabalho e a introdução da cultura da Qualidade Total, desenvolveram-se inúmeros estudos sobre comportamento humano no trabalho, fazendo com que o trabalhador, mesmo que timidamente, iniciasse o papel de protagonista no meio empresarial e começasse a deixar o papel de espectador para entrar num cenário mais participativo, mas essa tendência levou muito tempo para se tornar realidade no universo de muitas empresas.

Logo, o homem, de uma maneira geral, passou a ser visto como componente necessário no processo de produção, tendo grande influência nos resultados organizacionais. Em função disto, as práticas de avaliação de desempenho foram se modificando.

¹ Tipo de avaliação tradicional onde os gestores monitoram e avaliam os resultados e os desempenhos dos colaboradores a partir de um processo de cima para baixo.

Nessa perspectiva, Souza (et al, 2005) retrata que na segunda metade dos anos 1970, o mercado exigiu um novo olhar no gerenciamento do desempenho havendo várias mudanças significativas e novas modalidades de avaliação. Nesse sentido, o autor afirma:

A avaliação de desempenho, antes um conjunto de procedimentos, transformou-se em um processo construído, interessado em agregar valor e em compartilhar feedbacks sistemáticos. Mas, ainda os obstáculos culturais mantiveram-se, tornando necessário o fortalecimento do cunho educacional na avaliação. (SOUZA et al, 2005, p. 47)

Através deste pensamento acentuou-se a valorização do feedback que passou a ser visto como elemento importante e de grande influência para a otimização das políticas de Recursos Humanos.

Na década de 1980 e início da década de 1990, através do revigoramento da Gestão de Qualidade, apareceram os modelos de avaliação por objetivos ou resultados, mas ainda permaneciam com o foco em punição e recompensa, ignorando os meios e avaliando os fins (RABAGLIO, 2010, apud MOREIRA; TOSE, 2012). Nesse contexto, o tema avaliação de desempenho estava em pouca evidência no meio organizacional. Acredita-se que isso ocorreu, especialmente, em virtude das controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades das organizações, fazendo que muitas destas não colocassem o tema como prioridade.

A globalização da economia gerou o reaparecimento da avaliação do desempenho organizacional, através da necessidade de medição de resultados necessários para a organização. A partir disto, as organizações buscaram procedimentos para avaliar o desempenho de seus funcionários e ter conhecimento se eles estavam contribuindo para a organização alcançar seus objetivos. As empresas precisavam de um sistema que além de elevar a produtividade, também promovesse a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a motivação dos colaboradores.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho é conceituada de várias maneiras. Marras (2012) aponta que a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Chiavenato (2010, p. 241) conceitua avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e

resultados a serem alcançados, das competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Nessa direção, Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) apontam: “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Nota-se que os autores discorrem em suas definições que a avaliação de desempenho pretende medir a contribuição dos indivíduos ao alcance dos objetivos organizacionais e da mesma forma estimular o desenvolvimento do trabalho na organização como um todo. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma ferramenta que pretende analisar e medir o desempenho dos colaboradores na organização. No entanto, pode haver discrepância sobre o que a organização espera e o que é evidenciado pelos resultados.

Conforme aponta Lucena (1992, p. 77) a avaliação de desempenho tem como objetivos:

Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa; subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenho (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.); subsidiar os processos de promoção, progressão social e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim; e possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

A literatura mostra que as organizações têm recorrido a várias técnicas para realizar avaliação de desempenho, dentre as quais destacam-se, a escala gráfica, os incidentes críticos, os comparativos e a escolha forçada. Outra ferramenta de avaliação cada vez mais mobilizada é a avaliação de desempenho 360° (ARAÚJO, 2006; CHIAVENATO, 2002; MARRAS, 2000).

Sobre a técnica de escala gráfica:

É o método mais adotado. Avalia o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos. (SOUZA et al, 2005, p. 92)

Já o método de incidentes críticos é um modo de avaliação de desempenho simples. Baseia-se em características sistemáticas, representando desempenho positivo

ou negativo, sendo transformados para avaliar o desempenho de cada funcionário (CHIAVENATO, 2004; SOUZA et al, 2005).

Para Souza (et al, 2005, p. 92), o método comparativo “é uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos”.

A escolha forçada consiste num método onde avalia o desempenho através de frases descritivas previamente determinadas. O avaliador é obrigado a escolher o que mais se iguala ao desempenho do avaliado (CHIAVENATO, 2004; SOUZA et al, 2005).

Na avaliação em 360 graus, todos os envolvidos devem participar do processo de avaliação, todos que interagem com o avaliado devem fazer a avaliação, ou seja, o gerente, os pares, subordinados, clientes (tanto internos quanto externos) e fornecedores (ARAUJO, 2006).

Portanto, a partir dessas diversas técnicas para realizar avaliação de desempenho podemos concluir que:

Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando pessoas não é uma tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 249)

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ATUALIDADE

Referindo-se a avaliação de desempenho, Gil (2001 apud SOUZA et al, 2005, p. 25) afirma que “o espaço privilegiado deste processo de gerenciamento na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade”.

Atendendo a necessidade de alinhamento do desempenho humano ao organizacional, a avaliação de desempenho torna-se um instrumento poderoso para implantação de estratégias de desenvolvimento organizacional. Atualmente, investir no capital humano é um diferencial competitivo, pois as pessoas precisam de estratégias para se desenvolver nas organizações e as organizações precisam de pessoas para produzir e atingir seus objetivos. Portanto, é uma troca que requer equilíbrio.

Logo, Lacombe (2012 apud LAMPERTI; DEWES, 2016, p.3) evidencia que estabelecer qual é a contribuição de cada indivíduo para o alcance dos objetivos da organização é uma atividade essencial para monitorar os resultados obtidos e realizar correções quando necessárias.

Chiavenato (2008) destaca que a realidade das organizações está voltada para a valorização do ser humano. As pessoas não são mais administradas e sim administram com toda a equipe. Não somente os gestores, mas também os colaboradores, estão se atualizando, modificando seus processos e comportamentos para garantir as melhorias e permitir a tomada de decisão com agilidade e eficácia, buscando resultados satisfatórios.

Diante deste cenário, as organizações têm optado por diferentes estratégias para ajustar-se às demandas atuais do mundo globalizado. A avaliação de desempenho é vista como um método importante para tal, precisamente porque através dela é possível tornar mais eficaz a contribuição dos trabalhadores, além de detectar as potencialidades e deficiências, a fim de proporcionar desenvolvimento profissional, individual, coletivo e organizacional.

Contudo, a literatura mostra que a avaliação de desempenho no Brasil fracassa em muitas organizações. Bergamini (1988 apud BRITO 2011, p.71) usa a expressão “vícios de avaliação” para questionar diversos problemas: o subjetivismo e a unilateralidade, ligados diretamente a percepção do avaliador; a tendência central, onde o líder não avalia sua equipe como excelente ou péssimo, pois sua avaliação tende ao centro; o efeito de halo, que é decorrente da simpatia ou antipatia do avaliador em relação ao avaliado, ou ainda, do esquecimento do empenho do colaborador.

Gil (2012) destaca que muitas críticas têm sido feitas em relação ao processo de avaliação de desempenho, tais como: definição inadequada dos objetivos; baixo nível de envolvimento da alta administração; despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita de um dia; baixo nível de participação da chefia e exclusão dos empregados do processo de planejamento.

Dejours (2004) defende que o elementar do trabalhar provém da subjetividade, portanto, o que é avaliado não corresponderia ao trabalho na sua globalidade. Contrapõe-se desse modo ao que se pratica largamente na atualidade, em que prevalece uma avaliação quantitativa e objetiva do trabalho. O autor argumenta que o fato de o trabalho real ser diferente do trabalho prescrito, inviabilizaria uma avaliação fidedigna através de pontos a priori. Já que o desempenho é o que acontece no real e não o que está prescrito, uma avaliação que avalia de maneira apenas prescritiva não seria capaz de captar o desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através da experiência da disciplina de estágio obrigatório III, realizou-se uma avaliação de desempenho dos colaboradores de uma organização atuante no ramo de materiais de construção. Como modalidade de pesquisa, utilizamos uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso. Conforme aponta Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A revisão bibliográfica foi feita na modalidade narrativa tendo como base as elaborações de Rother (2007). Nesse sentido, as referências foram escolhidas de maneira livre tendo como base os manuais e artigos em maior evidência na literatura sobre avaliação de desempenho. Já que muitos dos textos usados não são textos que estão em bases de dados de artigos científicos. No processo de revisão sistemática, muitos artigos não estavam disponíveis em bases de dados online, o que se caracterizou como uma dificuldade na pesquisa. Assim, os apontamentos de Chiavenato (1997;1999;2008;2010) ocuparam lugar central na discussão.

A organização onde realizamos o estudo comercializa materiais de alvenaria, hidráulico, ferragens e serviços, contando com dezoito funcionários, distribuídos entre as funções de chefia e os cargos da área administrativa e operacional, que, por sua vez, estão alocados nos setores: recursos humanos, jurídico/financeiro, gerência administrativa e presidência. Os demais cargos encontram-se alocados nos seguintes setores: vendas, administrativo/financeiro, operador de caixa, estoquista, motorista e carregadores do pátio.

A população investigada foi constituída de todos os colaboradores da área administrativa e operacional. No total, treze pessoas participaram da pesquisa, sendo cinco carregadores do pátio; três vendedores; dois motoristas; um operador de caixa; um auxiliar administrativo e um estoquista. Os cargos de chefia e direção optaram por não participar da pesquisa.

No que se refere à faixa etária, os participantes tinham entre 22 a 54 anos de idade. Quanto à escolaridade, cinco tinham ensino médio completo, seis tinham ensino médio incompleto e dois não eram alfabetizados. Antes da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, o setor de Recursos Humanos realizou um pré-teste com os participantes. Os colaboradores não alfabetizados tiveram auxílio no momento da aplicação do instrumento.

A ferramenta definida para realização da avaliação de desempenho foi a avaliação 360°. A escolha se deu após uma apreciação de diversos textos em sites especializados de recursos humanos por parte da equipe responsável pela avaliação. No entanto, ocorreram algumas adaptações, uma vez que as rotinas previstas por essa ferramenta não foram seguidas por completo. Em sua realização, por decisão da direção do setor de Recursos Humanos, não foi possível abranger todos os que interagem com os avaliados. Dessa forma, clientes e fornecedores não participaram do processo.

A primeira etapa da avaliação de desempenho, deu-se através da seleção do modo pelo qual a avaliação seria conduzida, que culminou com a decisão pela avaliação em 360°. Após decidirmos sobre o método de avaliação, mapeamos competências comuns a todos os cargos existentes na empresa que fossem coerentes com a missão, visão e valores da organização. Segue a caracterização de cada um deles, elaborada pela própria direção:

Missão: estabelecer parceria com clientes, fornecedores e colaboradores, promovendo-lhes satisfação, ofertando produtos e prestando serviços com qualidade, construindo para a sustentabilidade do mundo no qual vivemos.

Visão: ser reconhecida por excelência em atendimento no segmento de material de construção e serviços, agregando valor junto aos clientes, colaboradores e sociedade;

Valores: Fé em Deus, Ética, Trabalho em Equipe, Comprometimento, Melhoria Contínua.

Para definição das competências, realizou-se reuniões com a direção do Setor de Recursos Humanos onde foram indicadas as seguintes competências comuns a todos os cargos: trabalho em equipe, organização, criatividade, iniciativa, comunicação, disciplina, normas e procedimentos, atendimento ao cliente e comprometimento com a empresa.

Na segunda etapa, após a identificação das competências, elaborou-se o instrumento em forma de tabela onde encontram-se as competências a serem avaliadas pelos colaboradores. Por escolha da direção do Setor de Recursos Humanos, a aplicação ocorreu no dia em que acontece a reunião semanal, com todos os colaboradores presentes. Na ocasião além de orientamos que caso o colaborador não tivesse informações necessárias para avaliar determinada competência não o fizesse, também foram explicados os procedimentos concernentes à avaliação de desempenho e foram esclarecidas questões como: o que é avaliação de desempenho? Para que serve? Como avaliar? Qual a definição das competências a serem avaliadas?

A terceira etapa correspondeu ao processo de análise dos resultados. Para isto, criou-se uma planilha no Excel onde foram inseridas as notas das avaliações de todos os colaboradores.

A quarta etapa contemplou o feedback que ocorreu de forma oral, sendo transmitido individualmente para cada colaborador. Estavam presentes na aplicação a Diretora de Recursos Humanos, a Estagiária e a Diretora Geral da organização.

4 RESULTADOS

A avaliação de desempenho surgiu a partir da necessidade de implementar uma cultura de reconhecimento e recompensa, bem como proporcionar o desenvolvimento do capital humano e impulsionar o sucesso da organização. Para tanto, foi necessário elaborar técnicas e instrumentos a fim de avaliar o desempenho dos colaboradores.

Com a participação dos gestores, através das atividades propostas, a quarta etapa que contemplou o feedback dos avaliados, também nos orientou para analisar a avaliação de desempenho aplicada na organização.

No processo de feedback foram enaltecidas as competências que tiveram melhores avaliações e discutidas as competências com piores avaliações, tendo como finalidade traçar estratégias de melhoria com o apoio da organização. Foram encontradas algumas dificuldades no processo de aplicação dos feedbacks, pois só poderiam ser realizados com a presença da Diretora Geral, o que levou a atrasos nesse processo.

Ribeiro (2005) enfatiza que o feedback faz parte do processo de avaliação de desempenho e o trabalhador espera que seu superior se reúna com ele, a fim de obter o resultado do processo de avaliação e ter acesso a informações sobre seu desempenho na organização. Nesse sentido, durante o feedback, solicitamos a opinião dos colaboradores frente ao processo de avaliação de desempenho, pelo que se pode perceber, há disparidade entre alguns discursos. Os colaboradores com nível médio completo relataram em suas falas o seguinte:

“O processo foi importante, pois nunca tinha sido feito aqui na empresa, e nos permite ter acesso a coisas que precisamos melhorar, mas isso só vai acontecer se a empresa der oportunidade para que a gente possa mostrar nosso potencial e o que podemos desenvolver. Eu procuro está me informando e aprendendo sempre, mas não vejo que isso é valorizado aqui”. (Sujeito 1)
“foi interessante porque ajuda a gente entender o que precisa melhorar no nosso trabalho, mas a gente precisa ter condições para fazer isso né!” (sujeito 2);
“eu gostei muito, agora que eu sei o resultado, eu posso entender o que faço de bom e o que preciso procurar aperfeiçoar”. (Sujeito 2)

“foi interessante porque ajuda a gente entender o que precisa melhorar no nosso trabalho, mas a gente precisa ter condições para fazer isso né!?” (sujeito 2); “eu gostei muito, agora que eu sei o resultado, eu posso entender o que faço de bom e o que preciso procurar aperfeiçoar”. (Sujeito 3)

Percebe-se que esses colaboradores demonstraram reconhecer a importância do processo de avaliação de desempenho que se revelou principalmente como orientador para o desenvolvimento profissional. No entanto, eles não enxergam possibilidade de desenvolver-se na organização. Para os mesmos, a avaliação é apontada como um norte, uma forma de ter conhecimento do seu trabalho e dos resultados esperados pela organização.

Os colaboradores com nível médio incompleto demonstraram resistência tanto na aplicação da avaliação, quanto no feedback. Relataram em suas falas:

“eu gostei, mas não concordo com as notas que me deram”. (Sujeito 4)
“eu acho que isso não vai mudar em nada, só deram notas a gente para achar quem se saía melhor e se o resultado não for bom, vai continuar do mesmo jeito, não tem como melhorar isso porque não temos oportunidades de crescer aqui, que era o que eu queria ter”. (Sujeito 5)
“eu não sei responder agora. (...) eu acho que foi só mais um teste igual aos outros que a gente faz às vezes, mas na minha opinião se isso for servir de verdade é só para esse final de ano e depois é esquecido”. (Sujeito 6)
“eu não gostei do meu resultado, as pessoas me deram notas que eu não merecia e isso foi o que fez com que eu tivesse notas baixas, (...) quando eu erro alguma coisa no meu serviço é porque as pessoas ficam me mandando fazer várias coisas ao mesmo tempo, então vocês tem que decidir quais são as coisas que eu tenho que fazer primeiro no meu serviço”. (Sujeito 7)
“eu não me senti motivado para fazer, toda vez aplicam esses testes e não muda muita coisa, mas foi bom ver meus resultados”. (Sujeito 8)

A dificuldade de compreensão do instrumento pelos colaboradores é aqui compreendida como uma questão a ser considerada, podendo ser percebida como um ponto negativo na avaliação. Sendo assim, nota-se a importância da preparação dos colaboradores para analisar o desempenho. Se o avaliador não tiver clareza dos propósitos e conceitos da avaliação não será possível obter sucesso nessa prática.

Bergamini (1979) destaca que as principais causas de resistência das pessoas diante da implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, encontram-se quatro pilares básicos: 1. Estranhamento que os indivíduos têm diante da situação em que se vê obrigado a fazer críticas a um colega de trabalho; 2. falta de preparo e de habilidade das pessoas para conduzir uma entrevista; 3. má vontade habitual das pessoas, sempre que se torna necessário adotar uma nova maneira de realizar sua forma habitual de trabalhar; 4. desconfiança quanto à validade do instrumento de avaliação.

Nesse sentido, considera-se que uma das razões que justificaria a resistência frente ao processo de avaliação de desempenho está relacionada a esses colaboradores enxergarem que a organização ainda não proporciona possibilidades de desenvolvimento, conforme relatado em suas falas, o que acaba interferindo na credibilidade do processo. Como efeito disto, o instrumento pode ter sido percebido como de pouco ou nenhum valor, apenas como uma documentação a ser preenchida, sem qualquer desdobramento no cotidiano de trabalho das pessoas. Outro ponto importante diz respeito a questão de a avaliação de desempenho ser vista como um instrumento que julga, o que pode fazer com que os colaboradores desenvolvam resistência ao processo pelo fato de ter que julgar seus pares.

Percebeu-se na análise dos dados da avaliação de desempenho que alguns colaboradores ao avaliar não seguiram as orientações dadas na aplicação, demonstrando estarem com opiniões pré-definidas e insatisfação pelo processo. Tal fato dificultou a aprendizagem e reflexão sobre a importância da avaliação. Isto foi inferido através da análise das avaliações e na aplicação do feedback, uma vez que a partir de suas falas, alguns colaboradores demonstraram que as avaliações foram feitas de acordo com acontecimentos recentes no ambiente organizacional e por afinidade como critério. Por esta razão e pela questão da subjetividade na forma de avaliar de cada avaliador, acredita-se que pode ter ocorrido a oscilação de notas atribuídas nas avaliações que foram algumas vezes muito baixas e outras muito altas.

Não obstante, percebeu-se que apesar da avaliação de desempenho ser vista com o objetivo maior para o acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores na organização, ela acaba não os proporcionando um papel mais ativo, funcionando deste modo como uma ferramenta de correção e recompensa.

Neste sentido, podemos elencar elementos que a literatura levanta sobre o tema para explicar a ineficácia de muitas tentativas de avaliação de desempenho. Elementos esses que podem lançar luz sobre os resultados da avaliação de desempenho analisada.

4.1 DIFICULDADE DE AVALIAR O TRABALHO REAL NO INSTRUMENTO

Dejours (1997) nomeou o conjunto de atividades previamente planejadas e organizadas como “trabalho prescrito”. Também conhecido como tarefa, o trabalho prescrito diz respeito ao que é atribuído e fixado pela organização para o desenvolvimento da atividade de trabalho, ou seja, o que o trabalhador deve fazer. Atualmente, as prescrições estão incorporadas em grande parte das organizações. Podendo ser

reconhecidas também na descrição cargos, as prescrições servem como um “guia” para nortear a forma como cada trabalhador deve executar as atividades atribuídas a seu cargo. O trabalho prescrito satisfaz a necessidade de orientação, burocratização e fiscalização. É fonte de reconhecimento, mas também de punição para quem não obedece.

Embora essas descrições de atividades estabeleçam como a tarefa deve ser executada, o modo como esses requisitos prescritos serão realizados sofrem modificações de um trabalhador para outro na realização da tarefa, processo este também conhecido como “trabalho real”. Dejours (1997, p. 43) discorre que se compreende por trabalho real “aquilo que em uma tarefa não pode ser obtido pela execução rigorosa do prescrito”. Dessa forma, a maneira como o trabalhador realiza sua tarefa é particular, e não depende, em certo ponto, de requisitos prescritos.

Sendo assim, pode-se perceber que há lacunas nas prescrições do trabalho no que diz respeito às funções pré-estabelecidas para o exercício da atividade do trabalhador. Por outro lado, evidencia-se o trabalho real, mostrando a singularidade do trabalhador no exercício das tarefas solicitadas. Deste modo, percebeu-se que o trabalho real não pode estar presente no instrumento, pois ele reúne as competências pré-definidas pela organização, ou seja, o trabalho prescrito, no entanto essas competências são percebidas mais facilmente no trabalho real.

Trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real. Por esta razão uma parte importante do trabalho efetivo permanece na sombra, não podendo, então, ser objeto de avaliação (DEJOURS, 2004, p. 27). Essa dificuldade fica ainda mais evidente quando se considera a questão da competência que, para Dejours (2008) é um uma característica que só aparece na atividade. Portanto, escapa a antecipação contida nas prescrições.

4.2 DIFICULDADE DE TRANSCREVER AS COMPETÊNCIAS REAIS NO INSTRUMENTO

Conforme aponta Boterf (2003, p. 49), a competência é sempre competência – de um ator – em situação. Ela “emerge” mais do que precede. Dentro desse contexto, nota-se que não se consegue reproduzir a competência em sua totalidade, tampouco o trabalho real, pois ambos acontecem em situações particulares. Por conseguinte, percebe-se que a avaliação pode ocasionar injustiça, pois o jeito como as pessoas trabalham revela algo da subjetividade delas. Portanto, o que está sendo avaliado pode não corresponder ao trabalho real.

As atividades do profissional não poderiam desse modo ser automatizadas, pois sua competência é reconhecida por sua inteligência prática das situações, por sua capacidade não somente de fazer, mas de compreender (BOTERF, 2003, p. 40). Os trabalhadores conseguem administrar uma situação na qual o resultado não é conhecido previamente, pois sabem desenvolver ações apropriadas para resolução de problemas que podem acontecer no exercício da tarefa prescrita. No caso do trabalho real, este não pode ser antecipado, não é possível descrevê-lo antes que aconteça, pois ele remete a situações inéditas no dia a dia de trabalho.

4.3 UNILATERALIDADE NA CONCEPÇÃO DO INSTRUMENTO

Há uma relação vertical na concepção do instrumento de avaliação de desempenho, tendo em vista que ele foi construído sem a participação dos colaboradores. Isto prejudicou os resultados da avaliação de desempenho, considerando que um dos atores mais importantes nesse processo é o próprio colaborador, pois é ele quem tem acesso às informações referentes ao exercício de sua atividade e ninguém melhor que ele para especificar os aspectos que merecem ser levados em consideração na avaliação.

Nesta perspectiva, introduzir ferramentas verticais para medir o desempenho pode dificultar o processo, pois agindo assim os colaboradores são transformados em simples objetos do processo. Cada trabalhador tem uma maneira única e singular de realizar sua atividade, sendo estes dotados de criatividade e potencialidades para lidar com as diversas situações que ocorrem no trabalho. Assim, a construção do processo não deve ser apenas responsabilidade da direção. Para tanto, usuários de diferentes níveis hierárquicos devem participar ativamente do desenvolvimento, da implementação, da análise e do aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho.

4.4 ADAPTAÇÕES NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO E NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO 360°

Apesar do modelo de gestão de desempenho realizado pela avaliação de 360° apresentar vantagens, trata-se de uma ferramenta complexa na sua aplicação. Avaliar o desempenho de muitas pessoas utilizando critérios de equidade e justiça e, ao mesmo, estimulá-las não é uma tarefa fácil. Em razão disso, muitas organizações ajustam os sistemas de avaliação de desempenho às suas características

A literatura elenca critérios que devem ser seguidos para que uma organização faça uso da avaliação de desempenho 360°:

- Todas as pessoas que interagem com o avaliado devem participar da avaliação (superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e autoavaliação do participante);
- Os Feedbacks devem ser simultâneos e estruturados a partir dos avaliadores e avaliados;
- Deve-se realizar a aplicação de questionários específicos, onde sejam avaliados aspectos relevantes quanto aos comportamentos considerados importantes para as organizações;
- A avaliação deve ser qualitativa;
- É necessário que exista a confidencialidade dos resultados.

Apesar de ter semelhanças com o que consta na literatura, o processo aplicado na organização não contempla algumas prescrições existentes, como podemos perceber na tabela a seguir:

Tabela - Comparação dos aspectos de concordância e as diferenças entre os pressupostos listados na literatura

Aspectos Essenciais da Avaliação de Desempenho 360°	Presente	Ausente
Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado		X
Feedbacks simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados		X
Aplicação de questionário específico	X	
Avaliação qualitativa	X	
Confidencialidade dos resultados	X	

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

A ferramenta de avaliação de 360° prevê que todas as pessoas envolvidas com o avaliado participem do processo de avaliação. Portanto, a organização difere do que consta na literatura sobre avaliação de desempenho 360° quando não envolve os clientes e fornecedores, bem como, quando a utiliza para avaliar apenas os colaboradores, deixando de fora o “topo” da hierarquia da empresa.

4.5 ANÁLISE DOS AVALIADOS

A análise dos dados foi feita apenas pela Diretora de Recursos Humanos e a Estagiária, não havendo participação dos avaliados. Este tipo de escolha não dá margem à compreensão dos processos dinâmicos vividos no grupo de trabalho e não coloca em evidência a interpretação que os participantes têm da situação em estudo. Tal restrição constitui um aspecto negativo no tocante a efetividade do processo de avaliação, pois os avaliados que poderiam se beneficiar dos seus resultados foram alijados do processo.

Portanto, considera-se aqui que o ocorrido caracteriza-se como uma falha pois o trabalhador é parte indissociável da avaliação de desempenho, parte ativa do processo. Sendo assim, ter o trabalhador atuando a favor do processo torna-se uma estratégia importante.

4.6 INDIVIDUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do processo foram exibidos de maneira individual quando ocorreu a aplicação do feedback. No entanto, o trabalho se materializa de forma coletiva. Sendo assim, ao contrário do que deveria acontecer, percebemos a verticalidade em todo processo de avaliação de desempenho desde a concepção, passando pela análise e chegando na divulgação dos resultados. Dessa maneira, é possível que os resultados do processo de avaliação não surtam o efeito desejado, precisamente porque exclui de todo o processo o trabalhador. Se os resultados da avaliação de desempenho tivessem sido fornecidos de maneira coletiva permitiriam que os trabalhadores pudessem compará-los com os objetivos da organização e possivelmente propor soluções para a melhoria do processo, bem como do desempenho individual e organizacional.

5 CONCLUSÕES

Com o objetivo de descrever e analisar a implantação do sistema de avaliação de desempenho por competências numa empresa atuante no ramo de materiais de construção, concluímos esse artigo, ressaltando que os trabalhadores perceberam a avaliação de desempenho como uma prática importante. Contudo, não enxergam possibilidade de desenvolvimento profissional na organização. Pôde-se compreender que para eles a avaliação de desempenho é vista como uma forma de se obter reconhecimento e recompensa pelo trabalho realizado, bem como inteirar-se sobre resultados que são esperados pela organização. No entanto, constata-se que atualmente o processo só convém para o trabalhador que consegue se destacar dos demais.

A avaliação teve algumas limitações que merecem atenção, a exemplo do fato não ter sido realizada com todas as pessoas envolvidas com o avaliado, tais como: os cargos de chefia, os clientes e fornecedores. O não comprometimento dos ocupantes dos cargos de chefia em participar das reuniões para o estabelecimento das competências organizacionais e individuais foi outro ponto desfavorável no processo de avaliação. A implantação da avaliação de desempenho cujo objetivo é adotar o modelo de reconhecimento e recompensa como uma ferramenta gerencial, não se mostrou efetivo

para grande parte dos trabalhadores, pois não promove a perspectiva de desenvolvimento na organização e não garante autonomia para que eles participem ativamente do processo.

Além das questões citadas acima, destaca-se que os resultados da avaliação de desempenho se mostraram positivos para a alta gerência da empresa em estudo, o que redundou na implantação do modelo proposto nas rotinas do setor de Recursos Humanos.

Conforme é possível perceber na literatura, a implantação de ferramentas de avaliação de desempenho e sua manutenção não é uma tarefa fácil, sobretudo devido à complexa natureza das ferramentas existentes. Desta maneira, como proposta para estudos futuros será interessante realizar entrevistas com empresas que adotem o método de avaliação de desempenho por competências e que utilizem a ferramenta de avaliação 360°, para que a partir delas seja possível desenvolver reflexões acerca das análises comparativas que servirão como estímulo para compreensão das nuances que formam esse cenário complexo.

Finalmente, vale destacar que a importância desta pesquisa se traduz também no auxílio à organização, bem como a pesquisas futuras no que concerne a ajustes e aprimoramentos necessários para o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho, tornando-o mais participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, 24 fev. 2014.
- BERGAMINI, C.W. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRITO, F. S. A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicase na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 67-83. sep. 2011. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/587>. Acesso em: 12 abril. 2018.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: Edição Compacta*. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.
- DEJOURS, C. Avaliação do trabalho submetida a prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação. In: DEJOURS, Christophe.; SZNELWAR, Laerte I.; MASCIA, Fausto L. (org.). *Série Trabalho, Tecnologia e Organização*, n. 2. São Paulo: Blucher. 2008.
- FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In: *Curso aberto em Gestão por Competências*, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEAUSP, 1999.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. – 12 reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- LAMPERTI, M.; DEWES, F. A avaliação de desempenho humano: uma análise comparativa entre teoria e práxis em empresa do ramo metalúrgico. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, n. 4, 2016. Disponível em:

<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/397>. Acesso em: 12 de abril. 2018.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCENA, M. D. S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCOLINO, L.B.; RIBEIRO, J. L. D.; SILVA, V. V. M. Modelo de recompensa fundamentado em avaliação de desempenho. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Curso de Engenharia de Produção. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147501/000999333.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 de abril. 2018.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. Mato Grosso: Futura, 2000. 352 p.

MARRAS, J. P. Avaliação de desempenho humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOREIRA, Lucymeire Cristina ; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris. Gestão & Conhecimento. Revista do Curso de Administração / PUC Minas - campus Poços de Caldas. v. 7, n. 1, mar./jun. 2012. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v7n1/v7n1a3.pdf>. Acesso em: 28 março. 2018.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. Periódico Científico Negócios em Projeção. v. 5, n. 2, p. 80-96, dez. 2014. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364>. Acesso em: 28 março, 2018.

PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RABAGLIO, M. O. Avaliação por Competências: Ferramenta de Remuneração ou Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva. 2005.

ROTHER, A. T. Revisão Sistemática x Revisão Narrativa. Acta Paul Enferm, v. 20, n. 2, p. v-vi, abr./jun. 2007.

SOUZA, V. L et al. Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.