



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados

Cristiano das Neves Bodart¹

Glaucia dos Santos²

Lilian da Penha Neves Ferreira^{3,4}

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar e discutir, a partir da ótica dos empregados, um processo de Avaliação de Desempenho adotado por uma instituição financeira presente (e reconhecida) no mercado brasileiro há aproximadamente 40 anos. Apresenta-se, ainda, a definição de Avaliação de Desempenho, sua importância e aplicabilidade. A pesquisa está norteadada sobretudo pelas contribuições de Chiavenato (1997; 1999; 2009), Marras (2009) e Araújo e Garcia (2009). Constatou-se que a Avaliação de Desempenho é marcada por tensões entre os empregados e empregadores, avaliadores e avaliados, uma vez que os empregados o compreende que os critérios para identificar e avaliar os problemas e as oportunidades em potenciais, nem sempre promovem ações que levam à satisfação destes, sendo necessário tornar a construção do processo mais participativo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Organização. Tensões.

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho teve origem no século XX, na Escola da Administração Científica (PARRINHA; BARBOSA, 2011) e vem sendo cada vez mais utilizada nas organizações para auxiliar as tomadas de decisões dos administradores, prometendo contribuir com o desenvolvimento e o sucesso da empresa e dos empregados. Porém, se o processo avaliativo não for bem planejado e aplicado poderá prejudicar o desempenho dos demais empregados, pois uma avaliação mal sucedida pode desencadear um sentimento de injustiça e, conseqüentemente, desestimular os empregados. Nesse sentido, uma Avaliação de Desempenho, acreditamos, deve considerar a percepção e o sentimento dos avaliados, o que tornará o processo

¹ Doutorando em Sociologia pela Universidade de São Paulo/USP. Docente da Faculdade Novo Milênio/FNM.

² Graduada em Tecnologia dos Recursos Humanos pela Faculdade Novo Milênio/FNM e aluna do curso MBA em Gestão de Pessoas na mesma instituição.

³ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Vila Velha/UVV e aluna do curso MBA em Gestão de Pessoas na Faculdade Novo Milênio/FNM.

⁴ A ordem dos autores obedece a sequência alfabética e não a importância dos autores no processo de elaboração da pesquisa.

com maiores condições de se configurar de forma mais justa.

O referido artigo se propõe efetuar uma análise crítica, a partir da ótica dos empregados, dos efeitos da Avaliação de Desempenho (AD), tomando como estudo de caso uma instituição financeira brasileira⁵ considerada como uma das mais sólidas, estando no mercado há mais de 40 anos.

Optamos por essa empresa por dois motivos básicos: i) pela sua importância no mercado e; ii) pelo seu discurso de socialmente responsável em relação aos seus empregados.

Apresentamos aqui um estudo de caso de caráter exploratório avaliativo, e que se dará mediante formulário aplicado a 10 (dez) dos 18 (dezoito) funcionários lotados no polo Espírito Santo – ES, da referida instituição. Optamos pela aplicação do questionário pela indisponibilidade dos empregados em participar de uma entrevista. No entanto, um dos empregados se dispôs a dar a entrevista, a qual nos serviu para complementar as nossas interpretações dos dados coletados por meio do questionário.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção é esta introdução. Na segunda seção é realizada uma breve discussão em torno do conceito de avaliação de desempenho e apresenta algumas de suas modalidades sendo abordado sua definição sob a perspectiva de alguns autores selecionados. Na terceira seção apresenta-se o *Balanced Scorecard (BSC)* e a Avaliação por Objetivos (APO). Na quarta seção é realizado um estudo de caso. Por fim, a quinta seção é destinada às considerações finais.

2 BREVE DISCUSSÃO EM TORNO DO CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E APRESENTAÇÃO DE ALGUMAS DE SUAS MODALIDADES

A presente seção propõe realizar uma discussão em torno do conceito de Avaliação de Desempenho (AD), o que corrobora para o esclarecimento de seus aspectos mais relevantes. Para tanto, tomamos as contribuições de Chiavenato (1997; 1999; 2009), Marras (2009) e Araújo e Garcia (2009).

Em um primeiro momento, ainda antes de selecionarmos o que abordaríamos nessa breve revisão teórica, fizemos uma visita *in loco* na instituição financeira que estaremos estudando a fim de identificar qual(is) processo(s) de avaliação é(são) utilizado(s) por ela. Identificamos que os processos de avaliação utilizados são o *Balanced Scorecard (BSC)* e a Avaliação por Objetivo (APO), os quais estaremos abordando posteriormente.

A AD é entendido um instrumento gerencial que auxilia ao administrador mensurar os resultados alcançados pelo empregado, ou por toda a equipe, num período e área específicos, tais como: conhecimentos, metas, habilidades (MARRAS, 2000, p. 173). Para Chiavenato (1999,

⁵ Optamos por não citar o nome da empresa para evitar exposições que julgamos desnecessárias. V.8, n° 2, ago./dez. 2015.

p.189), “a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. [...] É a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”. Geralmente, a AD é aplicada anualmente por um gestor ao subordinado com intenção de ajudar os empregados a entenderem suas funções, objetivos e expectativas além do sucesso no seu desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.298). Para Bulgacov (1999, p.376) a AD “[...] é uma série de técnicas e métodos, cujo objetivo é obter informações sobre o comportamento profissional em face da descrição e análise do cargo que ocupa”. Assim, *grosso modo*, podemos aferir que a avaliação de desempenho é um processo adotado para medir e avaliar o desempenho e o desenvolvimento do empregado e auxiliá-lo a compreender sua função e os objetivos propostos pela organização. Desta forma, a Avaliação de Desempenho trata-se de um processo de mensuração e avaliação rotineira do desempenho e do desenvolvimento dos empregado de uma organização, devendo ser contínuo para obtenção de resultados desejados.

Dentre os mais tradicionais métodos de AD encontramos os métodos de “Escalas gráficas”, “Escolha Forçada”, “Pesquisa de Campo”, “Incidentes Críticos”, o “Comparação aos Pares” e o método de “frases descritivas”. Chiavenato (2009) assim descreve cada um desses métodos ou procedimentos de avaliação: o método das Escalas Gráficas “avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados” (2009, p.253); o método da Escolha Forçada, “consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual” (2009, p.259); o método da Pesquisa de Campo, “[...] é um método de avaliação mais amplo que permite além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização” (2009, p.260); o método dos Incidentes Críticos “baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracassos)” (2009, p.262); o método de Comparação aos Pares “é um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se anota na coluna direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho” (2009, p.262-263); já no método de Frases Descritivas, “[...] o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”) e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”)”. (2009, p.264).

Além dos métodos tradicionais especificados anteriormente por Chiavenato (2009), encontramos outros destacados por Araújo e Garcia (2009). São eles: Observação Direta; Listas de Verificação (*checklist*); Avaliação por Escrito; Padrões de Trabalho; Avaliação por Objetivo (APO) e; *Balanced Scorecard* (BSC). Para ele, o método de Observação Direta, “ainda tem um espaço significativo na vida das organizações”. Mas, “[...] pode ser desastrosa porque o avaliador

pode dar a interpretação que desejar a determinado comportamento ou atitude” do avaliado (2009, p.162-163); o método de Listas de Verificação “funciona como uma forma de aviso, a fim de que o gestor responsável analise somente as características essenciais das pessoas da organização”. Esse método é parecido com o das Escalas Gráficas, porém, o avaliador só deverá sinalizar as características diferenciadas do avaliado (2009, p.163). O método de Avaliação por Escrito “assemelha-se à de incidentes críticos”, nele avalia-se os extremos e as potencialidades do avaliado (2009, p.164). Os métodos de Padrões de Trabalho, “é uma variação do método comparativo”, porém, neste a própria organização quem determina os padrões que as pessoas deverão seguir em determinado período (2009, p.165); no método de Avaliação por Objetivos (APO) é necessária a participação ativa do avaliador e do avaliado, para fixação dos objetivos e para seu possível atingimento. “A ideia é a de fornecer algum grau de autonomia para que os avaliados não busquem somente o resultado satisfatório, mas também o otimizado, por meio de sua motivação, sendo o desempenho avaliado com base no atingimento das metas”. (2009, p.165); já o *Balanced Scorecard* (BSC), é um sistema a longo prazo. Ele “suruiu com o intuito de avaliar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”. Esse método “contrapõe-se ao método tradicional que enfoca somente a variável financeira”. Seu “objetivo estratégico serve de alicerce para a definição de metas e as ações que deverão ser realizadas para o alcance destas e que poderão ser substituídas no caso do não atingimento da meta” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.166). Existem ainda outros processos de avaliação, tal como o *Feedback 360°* (ou Avaliação 360°). Segundo Reis (2003), o *Feedback 360°* se baseia na observação dos comportamentos, sendo realizado um levantamento de múltiplas percepções de diferentes atores que integram a organização, assim como de fora desta a fim de receber um *Feedback* mais completo possível.

Pode-se, então, observar que há diversas formas de se avaliar o desempenho de um empregado em uma organização, vistos de maneiras diferentes, porém não menos importantes.

Baseado nas informações dos autores especificados anteriormente, pode-se comparar, resumidamente, cada um dos métodos apresentados, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Processos de Avaliação de Desempenho.

Métodos	Características
Escalas gráficas	Avaliação através de gráficos com análise qualitativa e quantitativa.
Pesquisa de campo	O avaliador e o avaliado trabalham em conjunto. O avaliador coleta informações sobre o avaliado.
Incidentes críticos	Avaliam-se situações que apontam os pontos fortes e fracos do avaliado.
Método comparativo	O avaliado é comparado à outra pessoa da equipe ou ao próprio grupo. É mais complexo.
Escolha forçada	Avalia-se somente o trabalho, o resultado do avaliado deixando de lado a personalidade.
360 Graus	A avaliação é feita mediante <i>feedbacks</i> de todos os envolvidos com o avaliado.
Observação direta	O avaliador interpreta da forma que achar prudente o comportamento do avaliado.
Listas de verificação (checklist)	Avalia-se as características essenciais e diferenciadas do avaliado, mediante anotações.
Avaliação por escrito	Avalia-se as potencialidades do empregado.
Padrões de trabalho	Variação do método comparativo. A organização quem determina os padrões a serem seguidos.
Avaliação por objetivos (APO)	Avalia-se o atingimento das metas, por meio da motivação do avaliado. O avaliado pode fazer sua auto avaliação e debater com seu gestor.
<i>Balanced scorecard</i> (BSC)	Avaliam-se os quadrantes financeiro, cliente, processos internos e externos, aprendizado e crescimento.

Fonte: Produção própria com base em Reis (2003), Marras (2010), Chiavenato (2009) Araújo e Garcia (2009).

Vale ressaltar que cada um dos processos apresentados na tabela 1 são utilizados de acordo com necessidade de cada empresa e/ou o entendimento do gestor de qual ou quais lhe trará um resultado mais satisfatório.

O instrumento de avaliação de desempenho possui diversas aplicabilidades em sua utilização. As mais utilizadas são: identificação dos empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definição do grau de contribuição (individual ou não) nos resultados da empresa; descoberta de novos talentos; facilitação do auto desenvolvimento dos empregados; fornecimento de *feedback* aos empregados; fornecimento de programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2000, p.174).

Conforme Chiavenato,

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela deve seguir as seguintes linhas básicas: 1- A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho. 2- A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos

peçoais. Empenho e desempenho são coisas distintas (CHIAVENATO, 1999, p.190).

Conforme exposto por Chiavenato (1999) e por Marras (2000) a AD é um importante instrumento utilizado para mensurar o desempenho do empregado no cargo ocupado e em auxiliar no alcance das metas e objetivos fixados. Destaca-se, ainda, sua aplicabilidade em descobrir novos talentos, pois muitas vezes há um grande talento dentro da própria organização que não é valorizado ocasionando sua desmotivação em situações de contratações de profissionais do mercado; em fornecer ainda *feedbacks* aos empregados, algo que também é muito importante além de avaliar, pois através dos *feedbacks* o empregados poderá se aperfeiçoar e até mesmo corrigir o que for necessário. Enfim, se a AD for bem aplicada e seus resultados bem avaliados, torna-se um instrumento essencial nas decisões administrativas.

A AD tem por objetivo ser “um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização” (MARRAS, 2000; p.173).

E, de acordo com Hampton,

[...] há dois tipos de recompensa que influenciam o comportamento das pessoas no trabalho – intrínsecas [aquelas inerentes à execução do próprio trabalho – exemplo: Sentimento de Segurança e autoestima] e extrínsecas [estão fora do desempenho real do cargo, mas pode estar ligado a ele – exemplo: O pagamento e a promoção]. As práticas atuais de administração, tais como o enriquecimento de cargo e a APO, visam um aumento de recompensas intrínsecas. Outras práticas visam dispensar sistematicamente as recompensas extrínsecas. (HAMPTON, 1992, p.517 e 534).

Baseado nas informações dos referidos autores, podemos, resumidamente, citar como benefícios para a organização o auxílio na tomada de decisões para promoções ou demissões de empregados; o auxílio na qualidade do atendimento e no atingimento de metas; proporcionar melhores informações sobre o desempenho da organização e possibilitar a descoberta de talentos. Para o empregado haverá o *feedback* sobre seu desempenho para melhorias, se necessário; sinalização das necessidades de possíveis treinamentos para melhoria e demonstração do atingimento ou não das metas. Já para o gestor a AD auxilia no relacionamento e na tomada de decisões junto à equipe; proporciona uma comunicação mais transparente com o empregado e facilita o *feedback* às pessoas avaliadas/empregados.

A partir de visitas preliminares *in loco* e conversas informais com empregados e gestores, observamos que os principais métodos adotados são o *Balanced Scorecard* (BSC) e a Avaliação por Objetivo (APO).

3 CONHECENDO O *BALANCED SCORECARD* (BSC) E A AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

Na presente seção é apresentado alguns dos principais aspectos dos dois tipos de avaliação de desempenho utilizado na empresa escolhida para o estudo de caso. A saber: *Balanced Scorecard* (BSC) e a Avaliação por Objetivo (APO).

O *Balanced Scorecard* (BSC), é um método utilizado por diversas empresas na gestão de estratégias a curto e a longo prazo.

De acordo com Paludo (2010, p.214) o “*Balanced Scorecard* pode ser entendido como um modelo de gestão estratégica, voltado para o futuro das organizações, que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto equilibrado de indicadores – financeiros e não financeiros”.

Para Idalberto Chiavenato,

O BSC é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos: - Perspectiva financeira; - Perspectiva do cliente; - Perspectiva dos processos internos; e Perspectiva da inovação e aprendizagem. [...] Busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. [...] Cada organização tem os seus próprios objetivos. O problema é que os objetivos organizacionais são vários e, muitas vezes, conflitantes entre si. Assim, a redução de custos conflita com a melhor qualidade dos produtos, enquanto o aumento de preços conflita com a competitividade. Em geral, um objetivo atrapalha o outro. Algumas organizações definem hierarquias de objetivos para privilegiar alguns em detrimento de outros. As prioridades podem definir quais objetivos devem anteceder os demais. (2009, p.263-264).

Podemos constatar que apesar de existir o BSC e demais métodos de avaliação, cada organização tem seus parâmetros para atingimentos de seus objetivos que são diversos e conflitantes entre si, e que o BSC em si, está mais voltado para uma avaliação do comportamento e não para o controle. A avaliação por objetivos (APO) enfatiza objetivos tangíveis e mensuráveis. Nesse método é estipulado metas comuns onde todos devem cumprir o que ficou estipulado para que toda a organização consiga atingir os objetivos fixados.

Chiavenato relatou que “os objetivos são definidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal”. A partir daí é formado uma “tensão entre o desejo, representado pelos valores e atitudes e a intenção dos indivíduos, representada por suas motivações e comprometerimentos e os meios disponíveis”. (CHIAVENATO, 2009, p.230). Ele expõe, ainda, que os objetivos são definidos a partir de abordagens diferentes, são elas: Estatística por extrapolação; Determinística Carismática; Abordagem analítica racional e Contingencial.

Na Abordagem estatística por extrapolação, a definição do objetivo se dá mediante metas alcançadas no exercício anterior mais um percentual acrescido para o exercício atual; Na determinística carismática, o objetivo está voltado à qualidade e vem dos líderes; Na analítica

racional, procura-se definir uma meta de melhorias em relação ao ano anterior e, na contingencial, os objetivos são definidos sobre os resultados e dificuldades que vão surgindo. É mais utilizado para resultados a curto prazo.

4 UMA ANÁLISE DA *BALANCED SCORECARD* (BSC) E A AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS (APO) A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS EMPREGADOS: um estudo de caso

4.1 A Instituição Estudada

A instituição financeira está no mercado brasileiro há aproximadamente 40 anos e afirma possuir sólidos preceitos éticos, além de ser supostamente sustentada por cinco importantes valores: Relacionamento; Transparência; Espírito de Equipe; Simplicidade e Resultado. Trata-se de uma empresa de grande porte, possuindo cerca de 1 (um) mil funcionários em todo o país.

Observando o site institucional, afirma buscar manter um bom relacionamento com os clientes externos e internos; quanto a transparência, afirma priorizar a verdade no relacionamento com todo tipo de parceria, valorizando a integridade dos profissionais; em relação ao espírito de equipe afirma atuar de forma integrada e positiva, valorizando contribuições de diferentes culturas; tratando de simplicidade, atesta que busca desenvolver trabalhos de qualidade, com consistência, absorvendo e usufruindo na mesma proporção o moderno e a tradição, respeitando as culturas locais e suas particularidades e; ao tratar de resultado, prega que busca obter o crescimento sustentado dos nossos negócios, o que seria proveniente da satisfação e da confiança dos clientes, respeitando a comunidade, os parceiros e os funcionários. Frente a descrição que a empresa faz de si mesma, julgamos importante que esta considere o opinião dos seus empregados e lhes dê *feedbacks* sempre que necessário.

Nessa instituição o processo de AD é gerido pelo RH da empresa e divulgado para toda todos os empregados por meio de disponibilização *online*, para que seja imputado o percentual a ser atingido conforme a função do empregado. Após a inclusão das metas em cada item abordado caberá ao superior imediato avaliar os empregados individualmente, nas seguintes dimensões: pessoas, treinamentos, financeiro e não financeiro (clientes e processos de qualidade). Cabe ao supervisor repassar as informações referente a nota aferida ao avaliado para o responsável de RH, o que ocorre por meio do próprio sistema de avaliação. Essa metodologia é adotada em todos os setores da empresa, seja no setor comercial, administrativo, de atendimento, e até mesmo no RH.

A nota de avaliação em relação à meta atingida no âmbito financeiro, não financeiro, qualidade e pessoas, deve ser atribuída através do sistema de avaliação de metas criado pela empresa para análise de todos os empregados, sendo informado mensalmente o percentual (%)

de atingimento das metas. Após aplicação das notas deve-se tirar uma média e definir a nota final do empregado para àquele período, geralmente realizado anualmente.

4.2 Análise da BSC e da APO a partir da perspectiva dos empregados

Como já mencionado, o processo de avaliação *Balanced Scorecard* (BSC) e a Avaliação por Objetivo (APO) são utilizados pela instituição que tomamos como estudo de caso. Na *Balanced Scorecard* (BSC) o desempenho dos empregados é avaliado sob quatro perspectivas, sendo elas a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Na Avaliação por Objetivo (APO) a avaliação é mais objetiva e tangível, sendo mais facilmente mensurada. Neste processo, são definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atingimento da meta em cada objetivo estratégico.

Na instituição estudada, a avaliação se dá anualmente e é *online*. É imputada no primeiro dia útil do ano e finalizada no último dia do ano, recebendo nota de 1 a 5, sendo aplicado 1 para àquele empregado com melhor desempenho diante das metas estipuladas e 5 para àquele que ficou bem aquém do esperado. Os empregados são avaliados e fazem autoavaliações trimestrais para observar se precisam melhorar seu desempenho em relação às metas.

Para tentarmos analisar e avaliar a aplicabilidade do método adotado da avaliação de desempenho aplicamos um formulário à 10 (dez) empregados da instituição lotados no polo do Espírito Santo.

A primeira questão do formulário trazia a seguinte pergunta: “O que você acha do método adotado para avaliação de seu desempenho?”. As opções de respostas eram “ótimo”, “bom” e “ruim”. Dos 10 (dez) respondentes, 7 (sete) afirmaram ser “bom” e 3 (três) optaram por “ruim”. Nenhum respondente optou pela alternativa “ótimo”. Assim, podemos constatar que as avaliações de desempenho adotadas pela instituição carece, sob a perspectiva dos empregados respondentes do formulário, alguns ajustes.

Realizamos também a seguinte pergunta no questionário: “Seria importante ser avaliado por outro gestor (pessoa neutra à sua filial)”. Dentre os respondentes 6 (seis) afirmaram que isso seria ótimo e 4 (quatro) afirmaram que seria ruim. Nesse ponto não notamos um direcionamento claro. Tal divisão acontece por dois motivos. Se por um lado a imparcialidade geralmente colabora para retirar as impressões pessoais, por outro, dificulta a AD por desconhecimento do desenvolvimento do avaliado durante o período analisado.

Quanto a pergunta “Você acha importante ser avaliado somente através das metas imputadas sistemicamente?” identificamos que sete (07) empregados afirmam que tem uma

“boa” importância e três (03) afirmam que não é importante. Nota-se que há uma preferência por avaliações aparentemente objetivas. Tais avaliações são facilmente mensuradas e compreendidas, porém trazem resultados bastante superficiais.

As demais respostas sistematizamos conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Frequência das respostas aos formulário aplicado na instituição estudada.

Perguntas	Frequente	Às vezes	Nunca
- Com que frequência você recebe <i>feedbacks</i> ?		10	
- Com que frequência seu gestor te avalia?	9	1	
- Com que frequência você atinge as metas estipuladas pela empresa?		10	
- As metas costumam ser alteradas durante o ano?		10	
- Você é avaliado por outros supervisores sem ser o seu gestor?			10
- Com que frequência você é treinado?	9	1	
- A avaliação é utilizada como bonificação na carreira ou salarial?			10
- É feita autoavaliação durante o ano?	10		
- Se é feita autoavaliação, você vê algum benefício para a empresa?			10

Fonte: Elaboração própria.

Por meio da tabela 2 podemos traçar características gerais das avaliações de desempenho da empresa envolvida na presente pesquisa, ainda que não seja uma característica percebida de forma absoluta. Podemos assim caracterizar essas avaliações: os *feedbacks* não ocorrem após cada avaliação; há uma avaliação frequente do empregado; a avaliação é realizada pelo gestor direto do empregado e; há uma frequente prática de treinamento dos empregados.

Nota-se que há uma caracterização aferida pelos empregados que aponta que a empresa segue, em grande parte, o que a literatura especializada vem recomendando em relação a AD. No entanto, notamos que nenhum dos respondentes acreditam que as avaliações tragam benefícios para a empresa. Outra resposta que obteve unanimidade foi quanto o uso da avaliação como bonificação na carreira ou sobre o salário, afirmando todos que isso nunca ocorre. Certamente as duas respostas são relacionadas e estão interligadas à resposta dada a pergunta referente ao alcance das metas, a qual segundo todos os respondentes são alcançadas apenas “as vezes”.

A falta de constantes *feedbacks*, a inexistência de benefícios ligados ao salário e a alteração da metas podem estar corroborando para uma avaliação negativa da AD praticada na empresa. Notamos que não é utilizado o sistema de avaliação para bonificar o funcionário, seja por melhorias no salário ou promoções para cargos mais elevados, logo o empregado não enxerga benefícios para si em apresentar um bom desempenho nas avaliações.

Outra situação encontrada é quanto à aplicação das metas, que estão sujeitas a serem manipuladas quando bem desejar a instituição, ou seja, divulga-se uma meta semestral ou até mesmo anual no início do ano e, se no decorrer do ano, o gestor direto ou a diretoria verificar a necessidade de haver uma mudança para o trimestre ele o faz. Esse procedimento pode prejudicar o empregado no resultado da AD. A fim de compreender melhor as respostas objetivas, realizamos ainda uma entrevista semiestruturada a um dos empregados. De acordo com ele, a instituição aplica metas que não dependem somente dos empregados para serem atingidas e sim de terceiros, sendo assim prejudicado.

Para o empregado entrevistado, as duas avaliações que se cruzam são importantes: a avaliação objetiva das metas alcançadas e a avaliação subjetiva do gestor. No entanto, afirma ele, que a avaliação do gestor deveria ocorrer sem que este tivesse previamente acesso a avaliação objetiva, pois esta acaba influenciando naquela.

Por meio da pesquisa constatamos que a maioria dos respondentes do questionário e do entrevistado, apesar de gostarem da metodologia adotada pela empresa, questionam determinados pontos, tais como: alteração de metas no meio do caminho, ausência de *feedbacks* em determinadas situações e; o não reconhecimento do empregado quanto à bonificação.

Conhecendo a perspectiva do empregado quanto a avaliação é possível repensar a AD para promover uma melhora na autoestima dos empregados e na obtenção dos resultados esperados pela organização.

Marras (2010, p.178) também relata que a AD não trás somente benefícios. Traz também alguns problemas, porém deixando claro que não se trata do sistema em si, mas da forma como se dá o processo. Os referidos problemas estão diretamente relacionados em duas maneiras distintas, conforme segue: Conscientemente, ou seja, “quando o avaliador sob qualquer pretexto ‘vicia’ um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado”. Ou, inconscientemente, ou seja, “quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original”.

Araújo e Garcia (2009) relatam a importância de salientar que os processos administrativos não são autossuficientes e estão, portanto, sujeitos à imperfeições. Nesse sentido, aferimos que uma avaliação da AD realizada pelos empregados poderia colaborar para o seu aprimoramento. De outra forma, cita o entrevistado, que “parece que a avaliação é apenas para avaliar quem deve ser demitido”. Nota-se na fala do entrevistado que há a preocupação em ser a AD tomada apenas como mecanismo de informação para posterior punição, já que os empregados não enxergam benefícios objetivos para si. É necessário criar mecanismos que

levem os avaliados a compreenderem a AD como algo positivo e que este de fato venha agregar valor as suas condições profissionais e econômicas.

Os métodos tradicionais de AD “apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. [...] funcionam como fim e não como meio”. Por tal motivo muitas organizações estão procurando se aprimorar com a criação e utilização de novos métodos de avaliação que possam estimular o atingimento de metas e objetivos individuais e coletivos propostos aos empregados. E, assim, reforçar que “a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p.200), por isso acreditamos que a ausência de *feedbacks* e de recompensas aos empregados bem avaliados esteja levando estes a terem uma visão negativa da AD. Nesse sentido, salientamos que, além da aplicabilidade de uma avaliação de desempenho, faz-se necessário que seja dado constantemente *feedbacks, ou seja*, retorno aos empregados para que assim possam se aperfeiçoar e corrigir seus pontos fracos e que na medida que alcançarem bons resultados devem ser recompensados de alguma forma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que avaliação de desempenho é um importante instrumento que permite à organização conhecer com mais ênfase as habilidades, o comprometimento, a eficiência e as necessidades de seus empregados, auxilia na aproximação do gestor ao empregado, permitindo que ambos possam estabelecer planos de melhorias para si e para a empresa. A Avaliação de desempenho auxilia na identificação, medição e desenvolvimento do empregado dentro da organização. No entanto, na prática analisada, notamos que a AD deveria não estar limitada em a organização conhecer seus funcionários, como também estes de autoconhecerem, o que só seria possível por meio de *feedbacks* constantes.

Observa-se que há diversos métodos para se avaliar o desempenho do empregado, ou seja, os tradicionais (ex.: Escalas gráficas e pesquisas de campo) e os mais atuais, tais como: Avaliação por objetivos (APO) e *Balanced Scorecard* (BSC), cada um com suas particularidades. Porém, para se conseguir um resultado mais satisfatório e seguro, devido a não perfeição dos métodos tradicionais, as empresas procuram incessantemente aprimorar os métodos de avaliação, tentando, assim, dar uma melhor e maior credibilidade no resultado final.

A utilização da AD possui benefícios para as organizações e empregados, mas também apresentam problemas como qualquer método, pois há certa complexidade nesses processos, já que em todas as etapas há o envolvimento de pessoas passíveis à erros.

Na instituição estudada verificamos que há alguns itens que poderiam ser melhor trabalhados para um resultado mais coerente e de melhoria na autoestima dos empregados, tais como: divulgação de metas antes da realização dos resultados mensais; melhor definição do padrão para avaliação do segmento “pessoas”; fornecimento constante de *feedbacks* e; aplicabilidade de uma variante para bonificação quando houver o atingimento das metas estipuladas.

A BSC e o APO são destacados pela literatura como processos de grande potencialidade para as organizações, no entanto, ao observar a prática, nota-se que há equívocos em sua aplicação, sobretudo pela falta de benefício aos empregados, o que gera o risco da AD tornar-se meramente um instrumento repressor ao empregado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Trads. ROSA, Maria Lúcia G.L.; VISCONTI, Solange Aparecida. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BULGACOV, Sérgio (org.). **Manual de gestão empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos** [1983]. Trads. BLANDY, Lauro S. MAXIMIANO, Antônio C. A. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

PALUDO, Augustinho V. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARRINHA, Inês. BARBODA, Elsa. Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja. **8º Congresso Nacional da Administração Pública**. 21 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://repap.ina.pt/bitstream/10782/587/1/Um%20olhar%20sobre%20o%20sistema%20de%20avaliacao%20de%20desempenho%20na%20AP,%20Beja.pdf>> Acessado em 26 de junho de 2014.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2003.