

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE MULTICASOS NA AMAZÔNIA

Fabiana Ferreira da Silva Brito - fabifsbrito@hotmail.com
Graduada em Administração pela UERR

RESUMO: A avaliação de desempenho é considerada como um esforço para identificar as competências e habilidades do trabalhador ou de uma equipe de trabalho na consecução dos objetivos organizacionais. O objetivo desse estudo foi descobrir de que maneira a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos colaboradores, como também suas influências no processo decisório dos gestores. Realizou-se, assim, um estudo de multicase no Sistema “S” de Boa Vista-RR, de caráter qualitativo-quantitativo em seis instituições, composta de entrevistas semi-estruturadas com os gestores e questionário com 160 respondentes. A partir dessa análise foi elaborado um modelo analítico de avaliação de desempenho no Sistema “S”, a partir do qual os resultados foram discutidos, podendo ser expandível a outros tipos de organização. A pesquisa demonstrou que: 1) na organização em que o ciclo de desenvolvimento e a avaliação de desempenho é baixo, existe a predominância da gestão tradicional de RH sem Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD. 2) na empresa que apresenta ciclo de desenvolvimento alto, com menos influência da avaliação de desempenho, o SAD está em fase de consolidação. 3) verificou-se que em algumas instituições, há alto nível do ciclo de desenvolvimento, com forte influência da avaliação de desempenho, neste caso o SAD é a base da gestão de pessoas. 4) quando a organização se caracteriza por apresentar baixo ciclo de desenvolvimento, com a utilização da avaliação de desempenho, considera-se que o SAD é utilizado apenas como burocracia.

Palavras chave: Avaliação de Desempenho; Sistema “S”; Amazônia.

ABSTRACT: The performance evaluation is considered as an effort to identify the skills and abilities of the employee or a work team in achieving organizational objectives. The aim of this study was to discover how the performance evaluation influences the professional development of employees, as well as their influence on decision-making process of managers. Took place, so a study of multiple cases in the system "S" of Boa Vista-RR, the qualitative-quantitative character in six institutions, composed of semi-structured interviews with managers and a questionnaire with 160 respondents. From this analysis was developed an analytical model for evaluating performance in "S" system, from which the results were discussed and may be expandable to other types of organizations. The research showed that: 1) the organization in which the cycle of development and evaluation of performance is low, there is a predominance of the traditional management system without HR Performance Evaluation - SAD. 2) the company that has high development cycle with less influence of performance evaluation, the DSS is in consolidation phase. 3) found that in some institutions, there is a high level of development cycle, with strong influence of performance evaluation, in this case the SAD is the foundation of people management. 4) when the organization is characterized by presenting low cycle development with the use of performance evaluation, it is considered that the SAD is used only as a bureaucracy.

Keywords: Performance Evaluation, "S" System; Amazon.

1. Introdução

Atualmente as empresas brasileiras estão inseridas num constante ambiente de competição econômica, no qual os conceitos de produtividade, competitividade, satisfação e encantamento do cliente, entre outros, tornam-se forças indutoras de decisões e ações capazes de trazer resultados práticos e positivos, evidenciados através de indicadores do desempenho dos indivíduos e da organização.

Assim, segundo Pontes (2008) as empresas estão cada vez mais interessadas em conseguir métodos efetivos para contratar e desenvolver seus funcionários. Dessa maneira busca-se empenhar a força de trabalho em atividades que proporcionem o alcance de metas, desenvolva suas habilidades, para assim atingir os objetivos da empresa.

Nesse cenário, surge a avaliação do desempenho como um instrumento de gestão de pessoas, por meio da qual é possível não somente conhecer como está o desempenho do trabalhador, mas principalmente, planejar uma sequência de ações destinadas ao seu crescimento intelectual e profissional. Dessa maneira, quando bem estruturada, contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, seja pela oportunidade de discussão de seu desempenho em determinadas atividades, ou até mesmo pela identificação de seus pontos fortes e fracos, no decorrer de um período.

Assim, muitos métodos com diferentes focos são utilizados para a avaliação de desempenho, no entanto, o mais adequado é o que corresponde à gestão e necessidades empresariais, como desenvolvimento individual e organizacional. Usualmente, o responsável por essa avaliação é o departamento de gestão de pessoas ou recursos humanos. No entanto, o aspecto mais importante e também o mais temido pelos subordinados de uma empresa, é o *feedback* final sobre sua avaliação, que deve ser comunicado de maneira a proporcionar o aumento do nível de desempenho. Existe, contudo, além das inúmeras vantagens, quando bem utilizada, um leque de desvantagens que permite questionar os efeitos que se pretendem com a avaliação de desempenho, como a utilização da mesma, para fins de punição.

Diante disso, essa pesquisa buscou analisar de que forma a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o processo decisório dos gestores.

2. Fundamentação Teórica

Depois de amenizadas as primeiras turbulências da globalização econômica, segundo Pontes (2008) as organizações ficaram mais horizontais, e as pessoas passaram a ser focalizadas por suas competências, habilidades e pelo resultado que adicionavam, tornando-se então, um dos recursos mais necessários para as empresas. Assim as matérias-primas básicas e os produtos indispensáveis para sociedade moderna são o conhecimento e a informação, fazendo com que o capital intelectual torne-se um dos principais parâmetros de comprovação do sucesso das organizações.

Por isso, segundo Marasea e Andrade (2006), desde a década de 80 o departamento de Recursos Humanos vem sofrendo alterações. E a diferença entre a Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas está, justamente, na postura diante do funcionário. O RH identifica as pessoas como recursos, paralelamente, aos seus recursos materiais e financeiros. Já a Gestão de pessoas estimula a cooperação das pessoas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para Nascimento *et al.* (2008), a Avaliação de Desempenho (AD) é um processo dinâmico, porque gera informações para os gestores subsidiarem tomadas de decisões que permitam cruzar os desvios detectados entre os resultados realizados e os planejados. Dessa maneira, a organização realiza AD para assegurar-se de que o seu sistema está sendo bem assimilado por seus colaboradores, e se os mesmos estão atuando em conformidade com os objetivos da empresa. Assim, ao criar uma sistemática de avaliação, deve divulgá-la de forma clara, aberta e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo.

Para um maior aprofundamento, dessa ferramenta de gestão, dentro da empresa, pode-se criar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), que conforme Valadares e Silva (2007) é um mecanismo de gestão que destina a atenção para o desempenho do indivíduo, objetivando formular as práticas de gestão de pessoas, tais como: reconhecimento, desenvolvimento de competências e habilidades, e planejamento de carreiras.

Tecchio *et al.* (2008), consideram a AD uma ferramenta que pode ser utilizada para vários fins, pois as empresas podem utilizá-la tanto em seu proveito, quanto em benefício do colaborador que está sendo avaliado. Afirmam ainda, que ao ser desenvolvido o processo de AD, pode-se, considerar a relevância da definição de objetivos de desempenho, bem como direcioná-los com os objetivos estratégicos, além do *feedback* e acompanhamento desse

A Influência da Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Multicasos na Amazônia – Revista de Administração de Roraima - RARR, Ed 1, Vol1, p 67-83, 2º Sem - Boa

desempenho. E ainda segundo Valadares e Silva (2007), é com os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) que as empresas conseguem avaliar funcionários, desenvolver suas habilidades, aumentar seu desempenho e distribuir recompensas, de forma mais coerente e imparcial.

Para McKirchy (2002), a AD é uma ferramenta efetiva de gerenciamento, pois importantes decisões de negócios são tomadas, para a autora, quando se aprende a direcionar as energias da avaliação para colaborar com o crescimento profissional de seu capital humano. Tendo em vista que o gestor é responsável pelo sucesso ou fracasso de seus recursos humanos, na mesma proporção que o é por seus recursos financeiros e materiais.

Rathmann *et al.* (2008), afirma que, como os processos decisórios dependem de muitas variáveis e são considerados processos complexos. E quanto mais complexo for o ambiente em que se encontra, mais difícil é o processo de tomada de decisões, já que cresce o número de variáveis a serem analisadas, bem como as relações entre elas, aumentando a dificuldade em prever resultados. Nesse caso, as empresas podem utilizar a AD como facilitador destas decisões, pois, a mesma contribui ao mensurar em indicadores o desempenho dos colaboradores, contribuindo para a melhor compreensão e escolha de ações ou estratégias mais apropriadas para desenvolvimento do colaborador.

Já para Ericsson (2006), as ADs longitudinais revelam que todos os indivíduos podem melhorar gradualmente, já que não existem evidências objetivas de que uma criança ou adulto seja capaz de exibir alto nível de desempenho sem experiência anterior e prática relevante. Mas conforme Rynes *et al.* (2005), a AD tem funções distintas a saber: desenvolver os colaboradores através de mecanismos como o *feedback* e estabelecimento de metas e, avaliar os empregados para tomada de decisões administrativas como: aumentos salariais, transferências ou promoções.

Para Pontes (2008), faz-se necessário elaborar um programa de AD que contribua significativamente no alcance de seus objetivos de aprimorar o desempenho e, com isso, desenvolver as pessoas e a empresa.

De acordo com Franz (2007), existem inúmeras formas de aplicação do processo de avaliação e cada empresa adota a que se apresentar mais adequada para os objetivos que se pretende alcançar. Dentre elas: auto-avaliação; avaliação pelo gerente; funcionário e o gerente; equipe de trabalho; avaliação 360 graus; avaliação para cima; comissão de avaliação do desempenho; e órgão de RH.

A Influência da Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Multicasos na Amazônia – Revista de Administração de Roraima - RARR, Ed 1, Vol1, p 67-83, 2º Sem - Boa Vista

Os métodos ou instrumentos a serem adotados para a AD, de acordo com Pontes (2008), podem ser classificados pela ênfase da avaliação no passado, futuro ou ainda passado e futuro, isto é, o método definirá se a preocupação maior está focada no comportamento apresentado no passado ou no futuro. Os métodos clássicos com ênfase no passado, são: Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Frases Descritivas, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Comparação Binária e Atribuição de Graus; e com ênfase no futuro: Avaliação por Objetivos e Avaliação de atividades. E os métodos contemporâneos, com ênfase no passado e futuro: Avaliação de competências; e com ênfase no futuro: Acompanhamento e avaliação de resultados.

Sobre as falhas que ocorrem frequentemente nos processos de avaliação de desempenho, Bergamini (1988) traduz em “vícios de avaliação”, onde questiona sobre: o subjetivismo e a unilateralidade, ligados diretamente a percepção do avaliador; tendência central, onde o líder não avalia sua equipe como excelente ou péssimo, sua avaliação tende ao centro, a média; efeito de halo, que ocorre devido a simpatia ou antipatia do avaliador em relação ao avaliado, ou ainda, por não lembrar-se do empenho do colaborador.

Devido a muitas destas falhas, Clausen *et al.* (2008), afirma que as avaliações ineficientes, deixam os funcionários frustrados com seus resultados, o que pode levar ao descontentamento, apatia, ou, pior ainda, a ações judiciais devido a uma injustiça real ou percebida. Além disso, muitos consideram estar perdendo tempo com questões administrativas, e podem tornar-se cínicos e desmotivados, vendo a avaliação de desempenho como mais um processo sem importância.

Segundo Kovalski *et al.* (2006), a falta de um consenso no processo de avaliar o desempenho das pessoas, pode levar a pensar que existem desigualdades sociais e ao entendimento por parte dos colaboradores de que nem todos são avaliados da mesma forma na empresa. Por isso, para Ericsson (2006) deve-se avaliar e comparar níveis de desempenho, dos indivíduos, em condições justas e circunstâncias controladas.

No entanto, mesmo com essa complexidade, conforme Rynes *et al.* (2005) todo desempenho pode ser melhorado quando a maioria dos trabalhadores recebe informações que lhes permitam um melhor desempenho, e quando têm um incentivo para agir sobre essa informação.

Mesmo assim, a diferença entre o desempenho realizado e o desempenho desejado é o ponto inicial para as decisões pessoais de auto-desenvolvimento e para os planos de

treinamento e desenvolvimento empresarial. Assim, Ericsson (2006) argumenta diante de suas pesquisas que o acesso aos melhores recursos de treinamento são indispensáveis para alcançar níveis mais altos de desempenho dos indivíduos, promovendo assim o desenvolvimento do profissional. Já que a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários (Franz, 2007).

Acrescenta Clausen *et al.* (2008), que um aspecto da AD é proporcionar aos funcionários um *feedback* de desempenho, pois os comentários reforçam o vínculo entre as expectativas do gestor e o desempenho do funcionário que devem ser considerados aspectos importantes neste contexto.

Para Nuintin *et al.* (2010), o processo decisório consegue atingir seu objetivo, quando o tomador de decisão ou os tomadores de decisão utilizam-se de dados e informações, para a escolha da melhor ou melhores alternativas após conhecida a situação evidenciada pela avaliação de desempenho. Esse aspecto é crucial para o sucesso da avaliação, pois segundo Clausen *et al.* (2008), alguns gestores levam muito a sério o processo, enquanto outros simplesmente vê-lo como um fardo.

Assim, para Valadares e Silva (2007) surge o termo contrato psicológico nesta relação de proximidade entre gestor e colaborador, inclusive quando já está arraigado o SAD. Sendo este contrato, crenças e percepções que o indivíduo possui acerca dos termos e condições de um acordo mútuo de troca entre ele e outra parte, nesse caso a organização. Tal conceito pressupõe que uma promessa foi realizada junto com uma oferta como troca, ligando as partes em um conjunto de obrigações recíprocas. Estes referidos contratos são informais, não escritos e, portanto, de natureza subjetiva. Por isso, muitas vezes, os colaboradores esperam receber algum tipo de benefício quando tem um alto desempenho dentro da empresa e receber ações de desenvolvimento, em especial, quando apresenta baixo rendimento. No entanto, o que ocorre é que o contrato psicológico só é percebido quando quebrado.

Já de acordo com Fonseca (2005), como a competência e habilidades pertencem às pessoas, e não às empresas, o que lhes cabe é administrar a atração, retenção, motivação e desenvolvimento das pessoas certas, na hora e lugar adequados e com um valor coerente. Para tanto, o autor criou um ciclo de desenvolvimento que resume como uma organização deve tratar destas questões, conforme se observa na Figura 01.

Assim, o ciclo de desenvolvimento do colaborador, segundo Fonseca (2005) inicia-se com a definição dos objetivos ou metas a serem atingidas pelo colaborador no período de um ano. Ao mesmo tempo deve ser determinada a função ou papel exercido pelo colaborador. Com esta informação podem ser identificadas as lacunas no desempenho de suas funções que possivelmente impeçam a qualidade no cumprimento dos objetivos. Para diminuir estas falhas cria-se um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que é a formalização do que o gerente espera do funcionário e o que a empresa oferecerá para fazer com que melhore seu desempenho, ao passo que este se responsabiliza em cumprir o estipulado, gera-se assim um compromisso mútuo para execução. Durante o ano, os gerentes devem acompanhar o desenvolvimento dos seus colaboradores promovendo o ambiente propício para que o plano se realize. Ao final do ciclo é feita a Avaliação Anual de Desempenho, que verifica não só “o que” foi realizado, referindo-se às metas e aos objetivos da função ou cargo, mas também “como” foi realizado, que corresponde aos elementos vinculados ao desenvolvimento de suas habilidades e competências.



Figura 01: Ciclo de desenvolvimento do colaborador

Fonte: Adaptado de Fonseca (2005)

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracteriza como pesquisa de campo, do tipo exploratório-descritivo e de carácter quali-quantitativo, na forma de estudo de múltiplos casos realizada no Sistema “S” de Boa Vista/RR.

Na etapa qualitativa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de cada instituição, com o objetivo de coletar as informações preliminares sobre o tipo de avaliação de desempenho executada em cada uma, bem como analisar a percepção de sua relevância. A entrevista baseou-se em Nascimento e Bernardim (2007), para as empresas que aplicavam alguma metodologia de avaliação, que envolveu as questões referentes a utilização da ferramenta como gestão, a periodicidade, as formas de avaliação, quem são avaliados, e sobre suas contribuições. As demais questões foram acrescentadas para aprofundamento do problema. Esta fase qualitativa, aconteceu com os responsáveis pela avaliação de desempenho (que serão identificados como R1 a R6), em cada empresa do Sistema “S”, que serão representadas por S1 a S6, que são os acrônimos para o nome das empresas participantes da pesquisa. As entrevistas transcritas e posteriormente foram interpretadas por meio da análise de conteúdo, que de acordo com Chizzotti (2001), é um método de tratamento, interpretação e observação minuciosa das informações colhidas, aplicada às transcrições das entrevistas.

Para a etapa quantitativa, foi utilizada questionário com escala Likert de 5 pontos sobre uma amostra não probabilística por conveniência aplicada a 160 colaboradores das organizações que compõem o sistema “S”. Por se tratar de um estudo exploratório não existiram intenções de generalizá-lo.

Tendo em vista, que o único critério de participação na pesquisa, era que o respondente já tivesse participado de pelo menos uma AD, das seis empresas participantes, em apenas três aplicou-se o questionário, pois somente nessas existe a ferramenta de avaliação de desempenho. Assim, dos 160 respondentes: 54 foram de S1, que tinha 88 colaboradores; 53 de S2, que tinha 93 colaboradores e; 54 de S3 que tinha 243 colaboradores. Nas outras três empresas realizaram-se apenas as entrevistas e estão designadas de S4, S5 e S6. Na etapa quantitativa foram questionados aspectos referentes às condições de trabalho, oportunidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento.

4. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

A amostra pesquisada apresentou algumas características particulares. Quanto à idade, maior parte dos colaboradores das empresas pesquisadas está entre 31 a 35 anos. Quanto a sua escolaridade, constatou-se que o grau de escolaridade mais baixa é ensino fundamental completo com 3%. A mais elevada média observada foi junto a colaboradores com nível superior completo, com 58% do total de respondentes. S2 detém os quadros com nível mais

elevado de formação, que pode dever-se à terceirização de determinadas funções dentro da organização, o que é confirmado na fala do responsável: *“As funções mais básicas da empresa são todas terceirizadas e não passam, assim, por avaliação de desempenho”*. Em função disso, estes colaboradores indiretos não puderam ser abarcados na pesquisa.

Quanto ao tempo de empresa, verificou-se que, a maioria dos respondentes atua há mais de 03 anos em suas organizações, 32% em S1, 43% em S2 e 75% em S3, ficando com uma média de 50% do total dos pesquisados. Funcionários com 01 a 03 anos na organização representaram 30% em S1, 35% em S2, 25% em S3, alcançando uma média de 30% dos respondentes. Tais dados podem dever-se ao fato, do tempo necessário para participar do processo de avaliação. Como se constata na fala dos responsáveis pela concepção e aplicação da avaliação, quando perguntado quem participa do processo: *“Todos. Apenas quem está em experiência, não é avaliado, mas quem tem acima de três meses, já será avaliado...”* (R1); *“Todos. Com no mínimo um ano ou seis meses de empresa...”* (R2); *“Todos, acima de um ano. No mês do aniversário de um ano de casa...”* (R3).

Como só participaram da pesquisa aqueles que já haviam passado pelo processo de AD, ocorreram, de acordo com as características individuais de cada empresa, distinções quanto ao tempo de trabalho na referida organização.

Quanto ao fato de sentirem-se confortáveis ao serem avaliados, uma média de 60% dos respondentes concordam totalmente. S1 teve 58%, S2 56% e S3 66%, o que pode representar uma diferença significativa das 2 primeiras em relação a última. Observando os dados verificou-se que nas empresas, a maioria sente-se confortável ao ser avaliado, havendo somente em S1 aqueles que discordam totalmente da afirmação, e justamente, durante a entrevista, o responsável de gestão e desenvolvimento de pessoas de S1, afirmou: *“Na primeira avaliação tive problemas porque alguns chefes imediatos não entenderam a proposta, e ficaram com medo de gerar um desconforto com seus funcionários, aí se percebeu boas avaliações, para quem a gente sabia não merecer, outros foram rígidos demais”*.

No entanto, percebe-se, o quanto desconfortável é o processo, quando um dos colaboradores se recusou a colaborar, chegando a comentar que *“ser avaliado é sempre muito complicado. Não tenho sugestões.”* (colaborador de S3).

Devido a muitas destas falhas, Clausen *et al.* (2008), afirma que as avaliações ficam ineficientes, e deixam os funcionários frustrados com suas avaliações, o que pode levar ao

descontentamento, apatia, ou, pior ainda, a ações judiciais devido a uma injustiça real ou percebida.

Sobre a existência de caráter punitivo da avaliação, é nítida a diferença entre as instituições. Uma média geral de 24% dos respondentes afirmou concordar totalmente quanto ao caráter punitivo da AD, sendo que S1 tem 26%, S2 em maior quantitativo tem 33%, e em S3 com apenas 13%, já que 38% do S3 consideram que a avaliação não apresenta caráter de punição em nenhum momento.

Quanto as possíveis demissões após a avaliação, a maioria discorda totalmente da proposição, sendo que S3 atingiu o maior percentual com 53% dos pesquisados, já S1 com 43% e S2 com 39%. Quando questionados os responsáveis, observou-se: *“Ainda não. Ficam em espera, como a avaliação ainda é recente, não dá pra comparar... porque se ficar tirando sempre nota ruim, é porque tem algo errado com ele, aí a gente fica de olho.”* (R1); *“Não, não é utilizada para demissão.”* (R2); *“Diretamente não, mas a avaliação é um termômetro, e muitas vezes, o funcionário não foi bem, no decorrer do ano, e até por outros motivos, ele já não estará na empresa para fazer a próxima avaliação.”* (R3)

Sobre existência de discussão de melhorias ou *feedback* após a Avaliação, 54% dos respondentes afirmam concordar totalmente com tal proposição, sendo que o maior percentual foi de 79% em S3, 50% em S2 e somente 32 % em S1.

Conforme a afirmação percebe-se que existe uma diferença entre as empresas quanto a este aspecto, pois em S3, existe uma maior concordância com a afirmativa enquanto, em S2, este percentual foi menor, e muito menor ainda em S1. Entretanto foi no S3 o maior percentual que discordou totalmente da proposição sugerida, o que pode sugerir que mesmo com um eficiente processo de *feedback*, em algum momento ocorre falhas, claramente percebidas pelos colaboradores, nas três empresas.

Quanto aos treinamentos, uma média foi de 53% concorda totalmente que os mesmos são preocupação dos superiores e que visam aprimorar os conhecimentos técnicos e culturais dos colaboradores, sendo que o maior percentual foi, novamente, no S3 com 75%, já S2 com 46% e S1 com 38%. Bloom (1985) *apud* Ericsson (2006) argumenta diante de suas pesquisas que o acesso aos melhores recursos de treinamento são necessário para alcançar os níveis mais altos de desempenho dos indivíduos.

Quanto a visualização de resultados positivos, uma média de 54% dos respondentes, afirmaram concordar totalmente, que conseguem visualizar resultados positivos, quanto ao desenvolvimento profissional, depois de feita AD, com aprovação de 66% dos pesquisados de S3, 52% de S2 e, 45% de S1, conforme Figura 2.

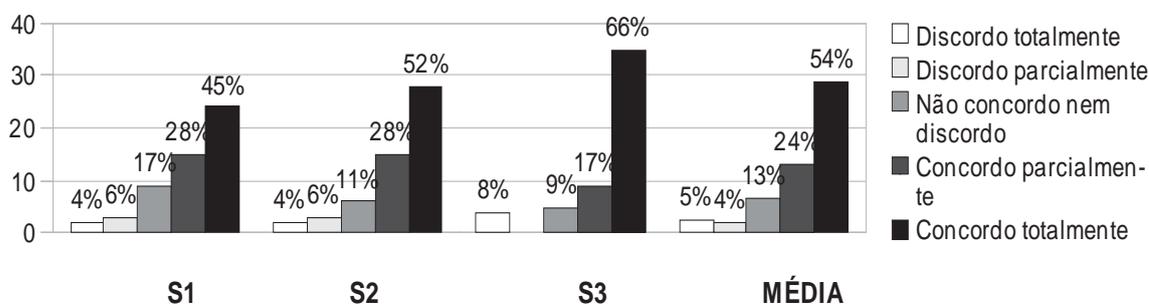


Figura 2: Resultados positivos para o desenvolvimento profissional

Para Nuintin *et al.* (2010), o processo decisório consegue atingir seu objetivo, quando o tomador de decisão ou os tomadores de decisão utilizam-se de dados e informações, para a escolha da melhor ou melhores alternativas após conhecida a situação evidenciada pela avaliação de desempenho.

Sobre a formatação da avaliação, 57% do total de colaboradores respondentes concordaram totalmente, que a avaliação de desempenho na sua atual formatação, é um instrumento de desenvolvimento profissional, sendo referente a 64% de S3, 59% de S2 e 47% de S3, que escolheram tal proposição. Como observado na Figura 3.

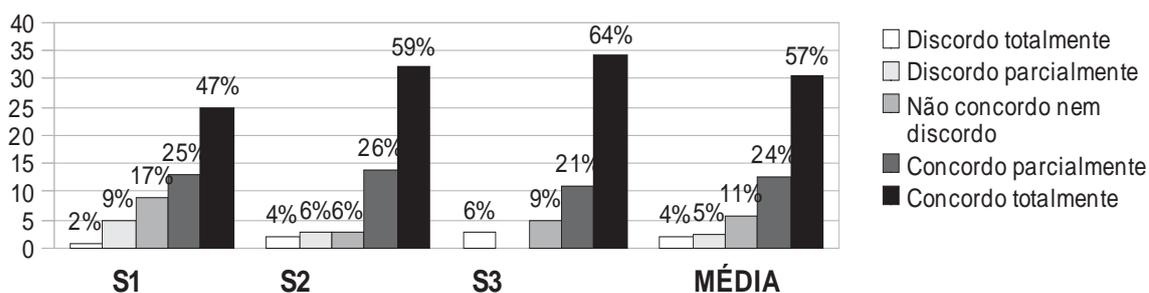


Figura 3. Formatação da Avaliação

Maioria dos colaboradores das três organizações concordam que o método de avaliação escolhido pelos gestores é um instrumento que contribui para seu desenvolvimento profissional. Todavia, mais uma vez, o S3, obteve maior percentual, de concordância e de

discordância, o que pode significar, que alguns acreditam que o método utilizado pelos gestores ou avaliadores para mensurar seu desempenho é falho em algum momento.

Esse aspecto é crucial para o sucesso da avaliação, pois segundo Clausen *et al.* (2008), alguns gestores levam muito a sério o processo, enquanto outros simplesmente vê-lo como um fardo.

4.1 Discussão dos Resultados

Para discutir os resultados foi elaborado um modelo analítico-situacional de avaliação de desempenho. Esse modelo tem como base, uma Matriz Analítica de Avaliação de Desempenho (MADS), sendo, portanto, um instrumento de apoio à gestão no intuito de entender sua posição diante dos concorrentes ou de outras empresas que tenham semelhanças, e assim, formular estratégias para seu desenvolvimento institucional.

A MADS desenvolvida apresenta duas dimensões fundamentais, e quatro quadrantes de estudo. Sua construção está baseada em dois referenciais teóricos básicos, a saber: Importância e Influência da Avaliação de Desempenho nas empresas, proposta por Pontes (2008); Ciclo de Desenvolvimento do Colaborador, proposto por Fonseca (2005).

A lógica proposta por Pontes (2008) baseia-se no fato de que a avaliação de desempenho quando formalizada e bem estruturada, contribui para tornar dinâmico o planejamento da empresa; melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes; desenvolver as pessoas; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; estabelecer um clima de confiança; entre outros. Sendo estes aspectos fundamentais para qualquer empresa, e aqui em especial, as do Sistema “S”. Portanto entre as duas dimensões, esta se chama Avaliação de Desempenho, localizada no eixo horizontal.

Já o ciclo de desenvolvimento que foi proposto por Fonseca (2005), firma-se no fato que ao final de cada Avaliação de desempenho, deve ser criado um plano de desenvolvimento, a ser cumprido até a próxima avaliação, iniciando-se novamente. Portanto, cria-se um ciclo para esse processo. Na prática, inicialmente, define-se quais os objetivos e metas a serem executados de acordo com as funções e cargos de cada um, planeja-se, então, ações para desenvolvimento individual, executa-se o plano, com acompanhamento gerencial e ao final, passa novamente pela avaliação de desempenho. Assim, essa dimensão na Matriz, recebeu o nome, de Ciclo de Desenvolvimento, e está encaixada no eixo vertical.



Figura 4. Matriz Analítica de Avaliação de Desempenho do Sistema S – MADS.

Estando estas duas abordagens, em pleno funcionamento, chegariam ao alcance do que se espera de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), que conforme Valadares e Silva (2007) é um mecanismo de gestão que destina a atenção para o desempenho do indivíduo, objetivando, formular as práticas de gestão de pessoas, tais como: reconhecimento, desenvolvimento de competências e habilidades, e planejamento de carreiras. A combinação destes dois construtos pode ser observada na Figura 4.

Portanto a discussão a seguir visa o entendimento das organizações pesquisadas sob a ótica do modelo proposto. No 1º quadrante, onde é baixo tanto o ciclo de desenvolvimento e a avaliação de desempenho, ficaram as empresas S5 e S6, pois nas mesmas predominam a gestão tradicional de RH sem SAD, já que ainda não possuem a avaliação de desempenho, e segundo entrevista com as gestoras responsáveis, por este motivo, não tem como desenvolver seus funcionários, estando a avaliação em processo de construção para que se consiga atingir tal fim.

No 2º quadrante, existe ciclo de desenvolvimento alto, com menos influência da avaliação de desempenho, pois a empresa S4, consegue, segundo a gestora responsável, manter um nível de desenvolvimento de seus funcionários, sem a avaliação de desempenho, porque são poucos colaboradores na empresa e fica fácil promover ações e acompanhá-los

diariamente, no entanto, mesmo sem avaliação, futuramente com o possível crescimento da empresa irão buscar maneiras de tornar forte o desenvolvimento de seus colaboradores, então buscarão, consolidar o SAD.

Já no 3º quadrante, encontra-se alto nível do ciclo de desenvolvimento, com forte influência da avaliação de desempenho, sendo este caracterizado pelas empresas S2 e S3, que segundo as gestoras responsáveis existem planos de desenvolvimentos, junto com acompanhamento dos colaboradores, após a avaliação de desempenho, sendo o mesmo comprovado nos questionários aplicados aos colaboradores, onde apesar das controvérsias, a maioria confirmou tal circunstância. Assim, o SAD é à base da gestão de pessoas.

Por fim, o 4º quadrante, caracteriza-se por apresentar baixo ciclo de desenvolvimento, com a utilização da Avaliação de desempenho, e considera-se que nesse quadrante a empresa utiliza o SAD apenas como burocracia. É evidenciado na empresa S1, pois, apesar da gestora responsável afirmar que existem planos de desenvolvimento, com cursos, treinamentos e capacitações, na análise dos questionários, foi à empresa que demonstrou ter maiores dificuldades, quanto à aplicação da metodologia de avaliação de desempenho e seu uso para as tomadas de decisões, que se destinem a favorecer o desenvolvimento dos colaboradores. Inclusive sendo a empresa, que obteve maiores críticas e sugestões, devido a não satisfação de seus funcionários. No entanto, a avaliação de desempenho na empresa é bem mais recente que nas outras, o que pode gerar algumas dificuldades no processo por ainda necessitar de ajustes.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo geral, analisar de que maneira a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Sistema “S” em Boa Vista/RR.

Para tanto, observou-se que apenas três das seis empresas do Sistema S pesquisadas aplicam a avaliação de desempenho. Nas três empresas, que foram denominadas de S1, S2 e S3, as formas e metodologias de aplicação da ferramenta são diferenciadas. Em S1, a forma de aplicação utilizada é de auto-avaliação, avaliação pelo chefe imediato ou gestor e pela comissão de avaliação de desempenho, todo o processo é manual, e o método utilizado é de escala gráfica, um dos métodos mais simples, combinado com a pesquisa de campo, sendo o mesmo, de concepção da coordenação de gestão de pessoas com a comissão de avaliação de

A Influência da Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Multicasos na Amazônia – Revista de Administração de Roraima - RARR, Ed 1, Vol1, p 67-83, 2º Sem - Boa Vista

desempenho. Já em S2, o método de avaliação do desempenho, é a avaliação por competência, e a forma de aplicação é por auto-avaliação e avaliação do chefe imediato, sendo todo o processo online, e repassado para a gestão de pessoas, que é responsável em administrar esse método, de concepção do “S” Nacional. Quanto ao S3, a forma é por auto-avaliação e avaliação com o chefe imediato simultaneamente, feito tudo online, inclusive com visualização dos resultados instantaneamente, o método utilizado é a avaliação por objetivos, que foi concebido pela área de administração estratégica, após leitura de algumas teorias sobre o assunto.

Identificaram-se dados sobre as influências do SAD no processo decisório dos gestores para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, que são em sua maioria positivas, embora em uma das empresas, seja ainda pouca, a constatação, por ser um método recente. A maioria dos colaboradores das três empresas concordaram que existe um empenho dos gestores em conduzir a avaliação para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como, sua atual formatação, contribui para tal finalidade. Os mesmos, ainda após a avaliação, decidem em conjunto com os colaboradores ou não, quais ações serão utilizadas para o desenvolvimento, dentre elas, foram citadas pelas gestoras: promoções, treinamento, capacitação, e envolvimento em atividades que possam desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências. E ainda segundo elas, não tomam decisões, com caráter de punição, quando o empregado apresenta baixos índices de desempenho, inclusive, descartando a possibilidade de demissões.

Observou-se também, que as vantagens da avaliação de desempenho nos resultados organizacionais do Sistema “S” são satisfatórias, pois segundo os gestores buscam desenvolver seus colaboradores, pois tem consciência que isso contribuirá para o crescimento institucional, demonstrando no decorrer das entrevistas coerências em suas falas e firmeza em seus propósitos com a avaliação de desempenho. Tal fato ainda foi confirmado com as pesquisas com os colaboradores, já que a maioria considerou excelente o empenho dos gestores em bem conduzir o processo para contribuir com o desenvolvimento individual e institucional. Também, vale ressaltar, que duas das três empresas, que não tem avaliação, de desempenho, estão em processo de implantação da metodologia, pois acreditam que o mesmo contribuirá para o aprimoramento organizacional, visto que deixarão seus funcionários desenvolvidos e satisfeitos.

Sugere-se, que em uma próxima etapa as empresas tomem conhecimento da MADS para que possam discutir seus objetivos e aspectos sugeridos no modelo com as pessoas envolvidas no processo, para que façam, se necessário, ajustes ou implementação. Como também, possíveis aplicações da Matriz em empresas de outros setores. Esse estudo é pertinente, pois foi realizado dentro da realidade da Amazônia, onde há poucas referências e pesquisas. Novos estudos devem ser conduzidos com o propósito de ampliar as pesquisas em outras organizações que integram o cenário amazônico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLAUSEN, T. S.; JONES, K. T.; RICH, J. S. (2008) Appraising Employee Performance Evaluation Systems: How to Determine If an Overhaul Is Needed. **The CPA Journal online**, february.
- CHIZZOTTI, A. (2001) Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5 ed. - São Paulo: Cortes, 2001. - **Biblioteca da Educação**. Série I. v. 16.
- ERICSSON, K. A. (2006) The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In: **K. Anders Ericsson. The cambridge handbook of expertise and expert performance**. Chapter 38, p. 685-706. Cambridge: Cambridge University Press. February.
- FONSECA, D P A. (2005) **Desenvolvimento do capital humano baseado no modelo de relevância de competências para os indicadores-chave de desempenho do negócio** [Rio de Janeiro] 216 p. (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2005) Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE .
- FRANZ, P. (2007) **A avaliação de desempenho como instrumento de motivação**. Monografia do curso de especialização em Administração, da UFRG, 2007 – 48p.
- GIL, A. C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São paulo: Atlas, 2002. 159
- KOVALESKI, J L; REIS JÚNIOR, D R; PILATTI, L A. (2006) A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores. **In: XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- MARASEA, D C C.; ANDRADE, P. (2006) Motivação e Qualidade de Vida: Fatores que Influenciam no Desempenho dos Funcionários. **In SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

- MCKIRCHY, K. (2002) **Avaliações e desempenho eficiente: como conciliar expectativa de trabalho para melhorar o desempenho/** Karen Mckirchy; [traduzido por Eduardo Cunningham Martinez]. - 1 ed. - São Paulo : Amadio.
- NASCIMENTO, C M D V; BERNARDIM, M L. (2008) Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – UNICENTRO. 6 edição.
- NASCIMENTO, A M; REGINATO, L; LERNER, D F. (2008) A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. **In Congresso da USP**, artigo 08.
- NUINTIN, A A; CURI, M A; NOGUEIRA, L R T. (2010) Avaliação de Desempenho e a Tomada de Decisão Utilizando os Preceitos do Balanced Scorecard: O Caso de uma Organização que Explora a Atividade Pecuária de Gado Bovino de Corte em Mato Grosso do Sul. In: **48º Congresso SOBER – Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**, 25 a 28 de junho de 2010, Campo Grande/MTS.
- PONTES, B R. (2008) **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10 ed. - São Paulo: Ltr, 2008.
- RATHMANN, R; HOFF, D N; SANTOS, O I B; DUTRA, A S. (2008) Análise dos processos de decisão nos agronegócios: uma aplicação para a cadeia do biodiesel no rio grande do sul. In: **XLVI Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008.
- TECCHIO, E L; DALMA, M B L.; MELO, P A; VALADARES, R C; SILVA, J R G. (2007) A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Revista de Gestão e Planejamento**: Salvador. jun. 2007. V. 8, p. 51-67.