

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS**

**ELEXANDRA MORAIS DE MOURA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PONTENCIALIDADES ENQUANTO  
FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO**

**Mariana**

2017

ELEXANDRA MORAIS DE MOURA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PONTENCIALIDADES ENQUANTO  
FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à da  
Universidade Federal de Ouro Preto como requisito  
parcial para a obtenção do grau de bacharelado em  
Administração. **Orientador:** Me. David Silva  
Franco

**Mariana**  
2017

M929a      Moura, Elexandra.  
Avaliação de desempenho [manuscrito]: potencialidades enquanto ferramenta de desempenho / Elexandra Moura. - 2017.

23f.: il.: tabs; DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS; CATEGORIA E SÍNTESE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.

Orientador: Prof. MSc. David Franco.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Avaliação de desempenho - Teses. 2. Desenvolvimento organizacional - Teses. 3. Estudo de casos - Teses. 4. Competitividade - Teses. 5. Comportamento organizacional - Teses. I. Franco, David. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)

CDU|005.32



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

## FICHA DE APROVAÇÃO

**Elexandra Moraes de Moura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Msc. David Silva Franco

### COMISSÃO EXAMINADORA

---

Professor (a) Msc. David Silva Franco  
Orientador(a) e Presidente da Banca

---

Professor (a) Msc. Felipe Gouvêa Pena  
Membro Avaliador

---

Professor (a) Dra. Sandra de Sousa Xavier  
Membro Avaliador

Mariana, 21 de agosto de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus que permitiu que este momento fosse vivido por mim, trazendo alegria aos meus pais e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmãos pelo incentivo constante, mesmo distante, em suas orações sempre pedia a Deus força e sabedoria para eu conseguir esta Vitória.

Meus amigos, principalmente a Turminha Top, vocês foram muitos importantes nesta caminhada, obrigada pela amizade e companheirismo. Minha amiga Sheila, que em vários momentos quando eu pensava em desistir ela tinha uma palavra de ânimo, me acolheu em momentos difíceis sem medir esforços.

A todos os professores do curso de Administração da UFOP, obrigada pelo aprendizado.

Ao meu professor orientador Prof. David Franco, pela paciência na orientação, compreensão das minhas dificuldades, que tornou possível a realização deste trabalho.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades; lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.*  
*(Charles Chaplin)*

## Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo estudo é analisar a percepção de empregados de uma empresa, que presta serviços na área de Mineração da Região dos Inconfidentes, a respeito do processo de AD que é conduzido, buscando identificar como eles compreendem os objetivos, as falhas e a real eficácia deste instrumento para o alcance dos resultados organizacionais. O método utilizado foi a pesquisa de campo, a partir de uma abordagem qualitativa, com coleta de dados, por meio de roteiro de entrevista semiestruturado realizada com quinze empregados. Os resultados evidenciam que a AD é uma ferramenta que contribui tanto para crescimento organizacional quanto para o desenvolvimento profissional. Para analisar o processo de avaliação dessa empresa, foram pontuadas seis categorias principais (finalidade da avaliação, benefícios e resultados, importância do *feedback*, a motivação para participar do processo, os pontos fortes e de melhorias) que interferem no desempenho pessoal dos funcionários. Consequentemente, os resultados obtidos a partir desta análise se restringem unicamente a essa empresa. Contudo, o que foi apresentado pelos funcionários oferece indícios sobre os mecanismos que outras empresas podem utilizar para conduzir e aprimorar a AD em seus processos organizacionais.

**Palavras chave: Avaliação de desempenho; Desenvolvimento organizacional; Estudo de caso.**

## **Abstract**

The main objective of this study is to analyze the perception of employees of a company that provides services in the area of Mining of the Region of the Unconfidents, regarding the process of AD that is conducted, trying to identify how they understand the objectives, the failures and the actual effectiveness of this instrument for the achievement of organizational results. The method used was field research, based on a qualitative approach, with data collection, through a semi-structured interview script with fifteen employees. The results show that AD is a tool that contributes to both organizational growth and professional development. In order to analyze the evaluation process of this company, six main categories (purpose of evaluation, benefits and results, importance of feedback, motivation to participate in the process, strengths and improvements) were scored that interfere with the personal performance of employees. Consequently, the results obtained from this analysis are restricted to that undertaking alone. However, what has been presented by employees provides clues about the mechanisms that other companies can use to drive and improve AD in their organizational processes

**Key words: Performance evaluation; Organizational development; Case study.**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>3 ASPECTOS METODÓLOGICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>19</b>

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Descrição dos entrevistados-----	13
<b>Quadro 02:</b> Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas-----	14

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho (AD) dos colaboradores, realizada em muitas empresas, pode se constituir como uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações. Todavia, não são todas que conseguem explorar o potencial formativo que tal prática pode proporcionar. É sabido que o processo de globalização é uma realidade que torna o mercado altamente competitivo, fazendo com que as empresas se adaptem a esta realidade competitiva do contexto organizacional. Este novo contexto faz com que as organizações invistam não só na produtividade, mas especialmente na qualidade de seu produto e na capacitação de seu pessoal para lidar com as inovações e mudanças.

Com a implantação da gestão de pessoas nas empresas, percebeu-se que a valorização do capital humano é essencial para o funcionamento da atividade empresarial. De acordo com Bohmerwald (1996, p. 7) “uma empresa competitiva é aquela que possui um grupo de pessoas mais capaz de atingir metas que os grupos de pessoas das empresas concorrentes”. Sendo assim, deve-se ter um modelo de gestão de pessoas que interfira no comportamento humano e seja direcionado conforme as estratégias da empresa (DUTRA, 2001).

Neste cenário, a AD se insere como mecanismo de percepção das contribuições individuais para o alcance dos objetivos estratégicos, fazendo com que as pessoas se identifiquem e comprometam com as metas organizacionais. As pessoas nunca foram tão importantes quanto hoje. Elas são vistas como uma fonte de vantagem competitiva, tendo em vista que a competitividade envolve aquilo que a empresa pode fazer de maneira exclusiva, no que tange à singularidade das competências de seus funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Por conseguinte, a busca pelo diferencial competitivo por meio da qualidade e produtividade das pessoas é essencial para que a organização se mantenha e se estabeleça numa posição privilegiada.

A AD é uma ferramenta muito utilizada para identificar a lacuna que existe entre o objetivo pretendido pela organização e o real retorno do empregado. O sucesso da organização dependerá de um *feedback* positivo dos funcionários. Conforme Bergamini (1998), esta ferramenta é um instrumento que avalia qual é o grau de comprometimento de um profissional com a empresa, além de servir para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa para a organização.

Quando bem conduzida, a AD se torna uma ação de extrema importância para o mundo empresarial, pois valoriza o funcionário como o responsável pelas suas atividades,

auxiliando-o no seu desenvolvimento conforme esperado pela empresa. As novas realidades competitivas focam no alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais por meio do aperfeiçoamento das pessoas, que necessitam de um impulso gerencial focado no desenvolvimento humano (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Na visão de Chiavenato (1999), o sucesso de uma organização se dá a partir do momento em que há mais investimento nos recursos humano, tendo em vista que estes recursos são peças chaves responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. Dessa forma, os funcionários devem ser tratados como uma das partes fundamentais da empresa, pois são eles que disponibilizam seus conhecimentos e habilidades para conduzir e dinamizar as ações da empresa.

Considerando o potencial que a AD tem para as empresas, torna-se importante que hajam pesquisas que busquem identificar os pontos positivos e as oportunidades de melhoria de tal instrumento no âmbito organizacional. A partir de novos estudos, podem-se compreender as nuances da condução da avaliação de desempenho em contextos específicos, o que pode ser útil para que a sua finalidade principal seja, de fato, o desenvolvimento – e não de caráter punitivo.

Diante deste contexto, o objetivo do presente estudo é analisar a percepção de empregados de uma empresa, que presta serviços na área de Mineração da Região dos Inconfidentes, a respeito do processo de AD que é conduzido, buscando identificar como eles compreendem os objetivos, as falhas e a real eficácia deste instrumento para o alcance dos resultados organizacionais. Desta forma, torna-se possível vislumbrar possíveis formas de atuação da Administração para a melhoria ou transformação dos seus processos de acompanhamento das suas equipes.

Este trabalho está estruturado em quatro seções, incluindo a introdução, na qual se apresenta a contextualização da AD no mundo organizacional, bem como o objetivo principal de pesquisa e a sua relevância para o contexto atual. Na segunda seção, será discutido o referencial teórico, no qual serão apresentados os principais autores que argumentam em torno desta questão. A seguir, serão abordados os aspectos metodológicos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa. Por fim, será apresentada a discussão resultados obtidos por meio dos roteiros semi-estruturados aplicados na empresa, com o intuito de conhecer qual é a percepção dos colaboradores em relação à ferramenta de AD.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de globalização gerou entre as empresas o aumento da competitividade. Isto fez com que as próprias organizações se adequassem ao novo estilo de organização exigido pelo mercado, investindo na qualidade do produto e na valorização do potencial humano. Conforme Pontes (1999), a AD, enquanto instrumento formalmente estruturado, surge neste cenário como uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento das organizações, a fim de criar um diferencial competitivo. Na visão de Lucena (1995), a preocupação com o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas é possível de ser identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações.

As influências desses modelos na estrutura administrativa das empresas são evidentes. Do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada (modelo ainda predominante na atualidade), tendo a fábrica como o centro da produção em massa, com eliminação do sistema rígido de carreira e estabilidade, com predomínio da mão de obra pouco qualificada para operar a tecnologia sem sofisticação, nem complexidade e o princípio taylorista da organização do trabalho, métodos e comportamento das pessoas (LUCENA, 1995, p. 37).

Já que o grande objetivo consiste em obter vantagem competitiva, o papel principal das empresas é garantir por meio de estratégias eficientes que seus colaboradores sejam fonte para obtenção da competitividade. Nesse sentido, as empresas precisam criar novas estratégias que visam ao crescimento organizacional, investindo em grande parte no seu capital humano que é a força motriz para impulsionar a produção. A vantagem desse diferencial faz com que elas ofereçam maior valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize mais e os concorrentes tenham dificuldades de imitar.

Segundo Lacombe (2011), a vantagem competitiva pode ser obtida por meio de diversas estratégias, tais como, custos baixos ou diferenciação do produto. Na opinião de Porter (2004), uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média, apesar da presença das forças competitivas, além de possibilitar investimentos em seus produtos. Outra estratégia de suma importância é a qualidade, que visa satisfazer as necessidades dos clientes proporcionando-lhes satisfação. Segundo Pires (2012, p. 43)

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer). A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade.

Para Pontes (2008), a AD focaliza as pessoas em suas competências, habilidades e resultados apresentados. Por meio desse processo, é possível analisar os resultados de seus colaboradores e prever questões futuras, a fim de que a empresa valorize cada colaborador segundo seu potencial. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999) analisa que a empresa deve ter o foco no futuro para se alcançar todo o potencial humano da organização. Nessa perspectiva, o desenvolvimento e o estímulo das competências são importantes para que as competências organizacionais se viabilizem, pois as pessoas são o agente essencial da mudança estratégica.

No entendimento de Dessler (2003), o mecanismo de avaliação pode ser entendido a partir da relação entre o desempenho atual de um funcionário e seus padrões de desenvolvimento, estabelecidos anteriormente e que o ajuda a eliminar as deficiências de suas habilidades, a fim de se manter um nível de produtividade satisfatório.

Para Bergamini (1998), a principal característica da AD é refletir sobre os aspectos particulares da empresa na qual foi implantada com intuito de atender aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas. Sendo assim, a AD propicia uma avaliação sistemática de desempenho de cada pessoa, conforme as atividades que ela desempenha diante das metas e resultados a serem alcançados.

A AD consiste em um processo contínuo de julgamento acerca de ideias, trabalho, pessoas, etc. realizado com determinado objetivo. Tomando por base essa realidade, Lucena (1995) diz que, ao se implantar um sistema de AD, a empresa deve dimensionar três pontos básicos; apresentar objetivos da avaliação voltada para desenvolvimento do RH; treinar os avaliadores para que assumam uma atitude gerencial, dimensionando conforme o desenvolvimento do RH e objetivos a serem alcançados; administrar o processo através de instrumentos de planejamentos e desenvolvimento.

Ainda na visão da autora, a avaliação consiste em verificar constantemente os resultados alcançados conforme os padrões de desempenho estabelecido.

Na visão de Bergamini (1998), a AD não é uma técnica de modificação de comportamento, mas sim um instrumento de levantamento de dados, das condições que dificultam ou impedem o aproveitamento dos recursos humanos. Para Pontes (1986), a avaliação deve, antes de tudo, servir para melhorar o desempenho do empregado e ser um instrumento de desenvolvimento de sua carreira profissional.

A implantação desse processo dentro de uma organização é de suma importância, pois ele é um instrumento que fornece oportunidades de entendimento entre as pessoas, propiciando relações mais espontâneas (BERGAMINI E BERALDO, 1998). Nesse sentido,

esta ferramenta deixa de ser um instrumento de medo, insegurança e frustrações para se tornar portador de otimismo, esperança, superação e realização pessoal, valorizando os pontos fortes e as qualidades de cada um.

A avaliação de desempenho deve estar voltada para a melhoria. Serve como ferramenta gerencial para melhorar o desempenho do indivíduo, elevar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas obtendo melhores resultados eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2005).

A realização da AD pode ser entendida como uma estratégia gerencial, que permite a análise de determinadas ações, com objetivos de medir os resultados alcançados. As constantes transformações que acontecem incessantemente no ambiente organizacional fazem com que as empresas preocupem com a avaliação de seus recursos.

De acordo com Teechio *et al* (2008), a AD é útil tanto para as empresas quanto para os colaboradores que estão sendo avaliados. Quando se desenvolve a AD, considera-se a relevância da definição de seus objetivos, além de direcioná-los conforme as estratégias definidas, além do *feedback* e do acompanhamento dos resultados. Sendo assim, a sua importância se justifica por permitir que os funcionários desenvolvam suas habilidades, aumentem seu desempenho, de forma mais coerente e imparcial.

Ao avaliar o desempenho humano, é possível reduzir as incertezas e proporcionar harmonia no ambiente de trabalho. O *feedback* positivo ou negativo aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo funcionário (CHIAVENATO, 2004). Na visão de Bergamini e Beraldo (1998), tanto o avaliador como o avaliado devem estar habilitados para dar e receber *feedback* um ao outro, a fim de desenvolver o potencial de cada um.

Nem sempre os processos de avaliação são eficientes em decorrência das muitas falhas e subjetividade neles presente. Conforme Clausen *et al* (2008), a vulnerabilidade da AD pode ocasionar a frustração dos funcionários em relação a seus resultados, descontentamento, apatia, desmotivação, além de percebê-la como mais um processo sem importância.

A partir do momento em que os trabalhadores recebem informações que lhes permitam melhorar seu desempenho ou tenham algum outro incentivo, a sua produtividade tende a ser melhor (RYNES *et al*, 2005). Nesse sentido, o alcance dos níveis mais altos de produtividade dos indivíduos promoverá o seu crescimento profissional (ERICSSON, 2006).

As organizações possuem diversas técnicas para avaliar o desempenho do funcionário, que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho que se

espera dele. Para isso, podem-se utilizar técnicas que variam conforme a cada atividade. Para Marras (2011), são inúmeras formas existentes de aplicação do processo de AD. A empresa deve adotar aquela que julgar mais adequada para realização de seus objetivos. Dentre elas, destacam-se os seguintes: *checklist*, escala gráfica, incidentes críticos, comparativos, escolha forçada, e 360°, apresentando vantagens e desvantagens, bem como uma adequação aos diferentes tipos de cargos e situações. Essa adequação é de suma importância para o bom funcionamento e a obtenção de resultados almejados.

O processo de avaliação deve ter sua preocupação principal centrada no homem, pois o ser humano tem uma importância enorme no interior das organizações. Conforme Pontes (1986), um programa formal de AD deve trazer benefícios para empresa e para as pessoas que nela trabalham. Nesse sentido, justifica-se a importância desse processo avaliativo para a empresa, gestores e colaboradores, já que por meio dele se tem inúmeras vantagens, tais como o reconhecimento do desempenho humano.

### **3 ASPECTOS METODÓLOGICOS**

A pesquisa científica precisa de um método para o alcance do objetivo proposto acerca do tema a ser desenvolvido. Para isto, o método de pesquisa abordado foi o qualitativo, que possibilita a descrição de um problema, analisando suas variáveis e buscando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Conforme fundamenta Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa se refere à investigação sobre a vida das pessoas, experiências de vidas, comportamentos, emoções e sentimentos, bem como sobre o funcionamento organizacional. A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

Diante do objetivo deste trabalho, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois busca descobrir com maior precisão possível o detalhamento como um fenômeno ocorre. Para Gil (1999), este tipo de pesquisa busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Além disso, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica, por fazer um levantamento teórico dos principais assuntos relacionados à AD. Para Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliográfica

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. (...) e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito.

A pesquisa foi realizada juntamente a uma empresa que presta serviços na área de Mineração no complexo das Minas de Alegria, com efetivo de 64 funcionários, atuante na região dos Inconfidentes a mais de dez anos. A fim de resguardar a identidade dos entrevistados, preferiu-se por manter o anonimato da organização. A seleção dos sujeitos de pesquisa foi feita de maneira pelo critério de acessibilidade, aproveitando o momento da visita da pesquisadora à organização estudada. Segue-se desse modo a apresentação do perfil dos colaboradores da pesquisa, considerando o cargo, sexo, tempo de trabalho na empresa e setor de trabalho.

**Quadro 1:** Descrição dos entrevistados

Nº	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na Empresa	Setor de Trabalho
E1	F	24	3º grau completo	2 anos e 6 meses	Administrativo
E2	F	33	3º grau completo	13 anos	Administrativo
E3	M	48	3º grau incompleto	8 anos	Administrativo
E4	F	30	3º grau completo	1 ano e 8 meses	Administrativo
E5	F	36	3º grau completo	2 anos e 3 meses	Administrativo
E6	M	42	3º grau completo	5 anos	Administrativo
E7	F	33	2º grau técnico	4 anos	Operacional
E8	F	36	2º grau técnico	2 anos e 2 meses	Administrativo
E9	F	37	3º grau completo	11 anos	Administrativo
E10	F	32	2º grau incompleto	4 anos	Operacional
E11	M	30	2º grau completo	6 anos e 2 meses	Administrativo
E12	F	28	2º grau completo	10 anos	Operacional
E13	F	28	2º grau completo	3 anos e 6 meses	Operacional
E14	M	36	2º grau incompleto	3 anos e 6 meses	Operacional
E15	F	31	3º grau incompleto	2 anos e 6 meses	Administrativo

**Fonte:** elaborado pela autora

O instrumento para a coleta dos dados foi por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado contendo perguntas ordenadas de acordo com o critério predeterminado. “Essa etapa consiste na aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 165). A entrevista foi escolhida como a principal técnica para análise da AD juntos aos funcionários da referida organização. Marconi e Lakatos (1996) avaliam a importância da entrevista na metodologia qualitativa, por ser um encontro entre duas pessoas, que permite obter informações de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. A entrevista semi-estruturada é importante, pois possibilita que o entrevistador tenha maior liberdade para analisar o horizonte de uma determinada questão, podendo ser usada com todos

os segmentos da população. O roteiro de entrevista (anexo I) contemplou 15 questões, almejando compreender a percepção dos empregados em relação ao processo de AD conduzido na empresa. **As pesquisas foram analisadas**

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do conteúdo dos dados foi organizada a partir de algumas categorias específicas, que foram separadas para facilitar a compreensão dos temas. A síntese do conteúdo se deu após análise integral das entrevistas realizadas, atentando-se para o número de vezes que surgiram respostas semelhantes. A tabela a seguir sintetiza as principais informações coletadas:

**Quadro 2:** Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas

CATEGORIA	SÍNTESE DO CONTEÚDO	FREQÜÊNCIA NAS ENTREVISTAS	TOTAL
<b>FINALIDADE DA AVALIAÇÃO</b>	Desenvolvimento profissional	E4, E5, E6, E12, E15	5
	Verificação do desempenho dos funcionários.	E1, E7, E8, E9	4
	Auto-avaliação e desenvolvimento o profissional	E3, E10, E11	3
	Aperfeiçoamento do trabalhador	E2, E14	2
	Identificar talentos	E13	1
<b>BENEFÍCIOS E RESULTADOS COM A AVALIAÇÃO</b>	Maior motivação, melhoria na remuneração	E5, E7, E8, E15	4
	Maior credibilidade na empresa e crescimento profissional	E3, E4, E12	3
	Qualificação profissional e satisfação pessoal	E6, E11, E14	3
	Mudança de postura	E1, E10	2
	Não percebe benefícios	E2, E9, E13	3
<b>IMPORTANCIA DO FEEDBACK</b>	Instrumento de motivação/ correção de falhas	E1, E2, E4, E6, E11, E13, E14, E15	8
	Análise do desempenho profissional	E5, E7, E10	3
	Nova estratégia de trabalho	E8, E9	2
	Oportunidade de melhorias	E3, E12	2
<b>MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR DA AD</b>	Sentem-se dispostos a participar do processo de AD	E1, E2, E7, E8, E11, E12, E14, E15,	8
	Acreditam no compromisso e importância da AD	E3, E4, E5, E6	4
	Sentem-se desmotivados a participar da AD	E9, E10, E13	3
<b>PONTOS FORTES</b>	AD possibilita foco no resultado e no cliente / novas metas	E1, E2, E8, E9, E10, E11, E12	7
	AD estimula a autocrítica	E7, E14, E15	3
	AD permite descoberta de potenciais na organização	E3, E6	2
	AD engaja ações de melhorias na empresa	E4, E5	2
	Não vê benefícios na AD	E13	1
<b>PONTOS DE</b>	Lentidão da Avaliação	E3, E4, E6, E12, E15	5

<b>MELHORIA</b>	Foco na atividade realizada	E5, E7, E14	3
	Clareza nos tópicos avaliados	E9, E10, E11	3
	Avaliação muito mecanizada/ rotineira	E8, E13	2
	Trabalho em equipe	E1, E2	2

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação à finalidade da AD, os principais pontos ressaltados demonstram que essa ferramenta objetiva a verificação do desempenho dos funcionários. Além disso, observa-se que a avaliação visa ao alinhamento dos objetivos pessoais com os da empresa. Segundo entrevistado E5, a principal finalidade da avaliação “é para a gente poder se orientar melhor sobre as possibilidades de crescimento que a empresa oferece”. No entendimento de Gil (2001), a AD deve ter como meta fundamental o alinhamento de objetivos, acompanhamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, além de apresentar as expectativas que a empresa espera do colaborador.

Notam-se ainda alguns aspectos fundamentais que a avaliação proporciona, tais como, o aperfeiçoamento do trabalhador, a identificação de talentos e uma forma de projeção profissional. Para E15, “a avaliação busca identificar talentos e trabalhar características que não são adequadas para o meio profissional”. Nesse sentido, Bergamini (1998) define a AD a partir de três aspectos principais, tais como: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

A avaliação também pode ser percebida como um processo de desenvolvimento profissional. Conforme se pode identificar por meio de algumas falas:

A avaliação de desempenho tem um caráter muito mais de desenvolver seus colaboradores, porque vai propor ações para melhorias profissionais e melhorar a autocrítica desses. (E5).

O caráter é mais de desenvolvimento, pois a empresa demonstra acreditar nos seus profissionais. (E6).

Mais de desenvolvimento, pois a empresa tem uma cultura de formação e de capacitação de líderes e investe em pessoas com potencial. (E15).

Para Chiavenato (2004), esse processo de desenvolvimento estimula a criação de valor, a eficiência e a qualidade do sujeito, contribuindo assim para o sucesso da organização.

Em relação aos benefícios e resultados proporcionados pela avaliação, algumas pessoas relataram uma maior motivação a partir da melhoria na remuneração. Tal fato é compreensível, pois a remuneração que produz satisfação tem relação direta com a motivação

pessoal e profissional na execução de seus trabalhos. Na visão de Chiavenato (1998), isto é uma forma estratégica de estimular a excelência e as competências das pessoas.

Além disso, alguns entrevistados relataram oportunidade de qualificação profissional a partir desse processo. Essa é uma oportunidade para os colaboradores aperfeiçoarem suas competências profissionais. Seguindo este mesmo pensamento, algumas pessoas percebem uma maior credibilidade na empresa e um crescimento profissional. Outro aspecto perceptível foi a mudança de postura no desempenho dos profissionais. Para E1, “uma vez que descobrimos o que não está satisfatório, é necessária uma mudança de postura para melhorar o desempenho”. Na visão de Senge (2005), essa mudança é de suma importância para tornar os funcionários comprometidos e cientes de suas obrigações, fazendo com que a empresa continue eficiente e excelente em suas atividades.

Três entrevistados relataram a falta de benefícios oriundos da avaliação. Foi perceptível no momento da entrevista um caráter de desmotivação dos mesmos referente à empresa e suas atividades, tais como: insatisfação salarial, monotonia no trabalho, condições inadequadas de trabalho e desconforto com a chefia imediata. Esse resultado demonstra que a avaliação de desempenho precisa melhor se traduzir em plano de ação para a gestão de pessoas melhor atuar no ambiente de trabalho, para, em consonância com a liderança formal da empresa, possibilitar melhor satisfação no trabalho e produtividade.

O *feedback* da avaliação é visto por grande parte dos funcionários como um importante instrumento de motivação e correção de falhas. Isso pode ser percebido pela fala de E11, quando enfatiza que “o retorno sempre nos leva ao crescimento e aperfeiçoamento profissional” e pela resposta de E14 ao afirmar o seguinte: “com o *feedback* positivo fico mais motivado e com o negativo a gente procura corrigir nossos pontos falhos”. Willians (2005) reforça essa visão ao qualificar o *feedback* como uma função de incentivo a um comportamento positivo que gera um agradável bem-estar e costuma ser muito motivador, além de conduzir o trabalhador em busca de aperfeiçoamento profissional.

Para alguns entrevistados, o *feedback* é importante ainda pois leva o funcionário à análise do próprio desempenho profissional, conforme relata o E5: “o retorno nos ajuda a fazer uma análise de como está o meu desempenho dentro da empresa e a buscar inovação de crescimento profissional”. Os demais disseram que o *feedback* é uma oportunidade de melhorias e criação de novas estratégias de trabalho. Esse retorno deve acontecer diariamente a fim de ter um impacto positivo no crescimento profissional de toda organização (MARRAS, 2012).

Quanto à motivação dos colaboradores para realização da avaliação, a maioria demonstrou confiança e responsabilidade no processo, conforme se percebe pelas seguintes falas:

A partir da valorização profissional, o colaborador vai buscar se engajar na equipe. (E5)

Eu gosto da avaliação, pois por meio dela procuro melhorar meus pontos fracos no trabalho. (E8)

Estou sempre motivado, pois a avaliação me deixa feliz com meu desenvolvimento nas atividades. (E11)

Eu estou sempre motivado, pois através dela sei onde não estou bem e devo melhorar. (E12).

Por outro lado, algumas pessoas se encontram desmotivadas com o processo da avaliação, por ser muito monótona, burocrática e repetitiva. O E9 se expressa da seguinte maneira: “acho muito monótona e burocrática e não traz muito retorno aos funcionários. O *feedback* é feito só no dia, não havendo mais nenhum retorno sobre o assunto”. **complementar**

Importante destacar que E9 e E13, que não se sentem motivados a participar da AD, foram também aqueles que pontuaram (juntamente com E2) que não perceber benefícios com a AD. Logo, é possível inferir que a ausência de percepção de benefícios influi para a falta de motivação para a participação no processo. Segundo Nogueira (2012), é fundamental que as empresas tenham pessoas motivadas no trabalho. Para conseguir gerir pessoas motivadas, a empresa precisa de vários fatores como, salários, benefícios e planos de incentivos. O poder de motivação pode gerar grandes resultados para a empresa.

Em relação aos pontos fortes proporcionados pela avaliação, muitos funcionários relatam que a empresa foca no resultado e no cliente como estratégia empresarial competitiva. Para E5, “a empresa tem a preocupação em estabelecer novas metas, perceber a satisfação do cliente com nossos serviços prestados para que nos tornemos competitivos”. Além disso, destacou-se a presença de ações de melhorias e a descoberta de potenciais na organização.

No entanto, mesmo com inúmeros benefícios proporcionados pela a AD, existem alguns pontos que precisam ser alterados decorrer do tempo. A empresa precisa criar constantemente novos meios de inovação, uma vez que o mercado está em constante mudança. Sendo assim, o RH, juntamente com a direção da empresa, precisa fazer uma análise, para conhecer as necessidades e opiniões dos funcionários no intuito de aumentar a satisfação de todos. Os principais pontos a serem melhorados se resumem no seguinte: trabalho em equipe, lentidão da avaliação, processo muito mecanizado e rotineiro, foco na

atividade realizada e maior clareza nos tópicos avaliados, conforme se observa pelas seguintes falas:

Nem sempre os funcionários estão preparados para se ter uma avaliação objetiva e coerente. (E11)

O trabalho em equipe está enfraquecido na organização (...) (E1).

A avaliação é muito mecanizada, algumas questões não se aplica a realidade da empresa. (E8).

Em suma, a avaliação é vista como uma ferramenta gerencial de grande importância para o desenvolvimento dos funcionários, porém existem alguns pontos que precisam ser aprimorados para uma maior eficácia da avaliação. Percebeu-se ainda que as pessoas ficaram inibidas ao responder o questionário, por medo e insegurança de se expor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi estudo é analisar a percepção de empregados de uma empresa, que presta serviços na área de Mineração da Região dos Inconfidentes, a respeito do processo de AD que é conduzido, buscando identificar como eles compreendem os objetivos, as falhas e a real eficácia deste instrumento para o alcance dos resultados organizacionais. Tal objetivo foi alcançado por meio dos dados coletados sobre a referida empresa, que realiza a avaliação com o intuito de verificar o desempenho dos funcionários, levando-os a uma oportunidade de crescimento profissional. Por meio desta ferramenta, é possível verificar os pontos falhos e criar estratégias de melhorias.

Para analisar o processo de avaliação dessa empresa, foram pontuadas seis categorias principais (finalidade da avaliação, benefícios e resultados, importância do *feedback*, a motivação para participar do processo, os pontos fortes e de melhorias) que interferem no desempenho pessoal dos funcionários. Conseqüentemente, os resultados obtidos a partir desta análise se restringem unicamente a essa empresa. Contudo, o que foi apresentado pelos funcionários oferece indícios sobre os mecanismos que outras empresas podem utilizar para conduzir e aprimorar a AD em seus processos organizacionais.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber a motivação de muitos funcionários em desenvolver um papel de crescimento profissional. A maioria vê a AD como uma ferramenta muito importante, que agrega valor tanto para a empresa quanto para os funcionários em si. De maneira geral, pode-se dizer que a AD nessa organização tem se

constituído como ferramenta que permite a organização realizar alguns ajustes no desenvolvimento profissional e organizacional. Contudo, é importante pontuar que também há funcionários desmotivados para participar da avaliação, o que sugere que a empresa deve ter uma gestão mais voltada para as individualidades daqueles funcionários que ainda não se mostram contemplados satisfatoriamente com a forma como é conduzida a AD.

A busca da AD se tornar uma ferramenta de desenvolvimento – e não de punição – ressalta a importância que cada funcionário tem para o desenvolvimento da própria organização. O capital humano se tornou mais valorizado, pois os funcionários intermedeiam a relação entre a empresa e o mercado. Isso é importante para a busca de melhorias que proporcionem crescimento para as organizações e as pessoas que nela trabalham. Além disso, esse processo possibilita ao funcionário uma oportunidade de autocrítica na execução de suas atividades, permitindo-lhe desenvolver as suas aptidões.

A contribuição teórica deste artigo se volta para ressaltar a importância, tanto no ambiente acadêmico quanto profissional, para a construção de instrumentos de gestão de pessoas de maneira conjunta com o público interno da empresa. Verificou-se a necessidade de se avaliar as competências relacionadas com as atividades específicas, de modo que cada indivíduo na organização possa verificar os benefícios proporcionados pela AD. Do ponto de vista de alguns entrevistados, existe o fato de haver subjetividade na maneira como são avaliados. Embora a subjetividade não possa ser completamente evitada neste processo, é possível o estabelecimento de critérios justos para melhor compensar aqueles que apresentam melhores resultados na organização.

Apesar de a pesquisa ter sido realizada com uma parcela dos membros da referida empresa, os resultados em relação à AD quanto à sua importância foram satisfatórios. A partir de novos estudos, podem-se compreender as nuances da condução da avaliação de desempenho em outros contextos específicos, o que pode ser útil para que a sua finalidade principal seja, de fato, o desenvolvimento. Para isso, esse trabalho poderá servir de motivação para futuras pesquisas, de abordagens tanto qualitativa, quanto quantitativa, em empresas públicas, privadas ou até mesmo do terceiro setor, buscando compreender outros fatores que podem impactar positiva ou negativamente a percepção dos empregados sobre a AD.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa sirva de instrumento de melhoria para a própria organização pesquisada. Com a pesquisa de campo conduzida, foram identificadas as informações necessárias que podem servir de base para a empresa repensar em algumas mudanças e melhor gerir sua força de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. BH: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996, 67 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Editora Thompson. 2005.

CLAUSEN, T. S.; JONES, K. T.; RICH, J. S. Appraising Employee Performance Evaluation Systems: how to Determine if in Overhaul Is Needed. The CPA Journal online, february, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Campus: Elsvier, 2004.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

DUTRA, J.S. **Gestão por competências: o modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ERICSSON, K. A. (2006) The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In: K. Anders Ericsson. **The Cambridge hand book of expertise and expert performance**. Chapter 38, p. 685-706. Cambridge: Cambridge University Press. February

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis principais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KLUYVER, C.A; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo. Atlas, 1995.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P; SILVA TOSE, M. G. L. **Administração de recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NOGUEIRA, A. Satisfação e motivação no trabalho. Disponível em:

<<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/educacao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>  
>Acesso em 20/07/2017. SILVA, K. F. da. et al., v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” (ISSN: 0486-6266)

PIRES, A. R. **Sistemas de Gestão da Qualidade** - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Lisboa: Edições Silabo, 2012.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** uma abordagem sistêmica. 2. ed. São Paulo: LTR, 1986. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo: Ltr. 1999.

\_\_\_\_\_. **Avaliação desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: Ltr, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005

STRAUSS A. CORBIN J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed; 2008

TECCHIO, E. L. et al. **Avaliação de Desempenho Humano:** um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância. RENOTE. V. 6 Nº 2, Dezembro, 2008. Disponível em <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio10/157.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/157.pdf)> acesso em 25/07/2017.

WILLIANS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista

O processo de avaliação de desempenho dentro das organizações tem como objetivo principal avaliar o desempenho dos funcionários nas atividades realizadas no dia a dia.

O questionário abaixo tem como única finalidade, questionar o que a Avaliação de desempenho significa para o funcionário, qual o ponto de vista deles diante deste processo.

Esta pesquisa será analisada para conclusão de trabalho Monográfico da aluna do curso de Administração da UFOP, Elexandra Morais de Moura, sem expor nome da empresa.

<b>Dados do entrevistado</b>	
<b>Nome:</b>	
<b>Sexo:</b>	
<b>Idade:</b>	
<b>Escolaridade</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Tempo de empresa</b>	

1. Para você, qual a finalidade da realização da avaliação de desempenho na empresa onde você trabalha?
2. Como é o processo e qual a periodicidade que é realizada a Avaliação de Desempenho nesta empresa?
3. Como é feito o *feedback* ao empregado após a avaliação de desempenho? Você acredita que o *feedback* é bem conduzido?
4. O *feedback*, tanto negativo quanto positivo, impacta de que forma em seu desenvolvimento profissional?
5. Já se sentiu injustiçado em algum momento da avaliação? Quais momentos?
6. Você acredita que o acesso aos resultados da avaliação de desempenho influenciaria o desempenho de sua função? Você tem esse acesso?
7. A avaliação de desempenho traz algum benefício para você? Se sim, Quais? Se não, por quê?
8. Qual a sua opinião sobre o processo de Avaliação de desempenho desenvolvido dentro da organização?

9. Você acredita que a avaliação de desempenho conduzida na empresa tem um caráter mais de desenvolvimento ou de punição? Explique.
10. Como você definiria a sua motivação para a realização da Avaliação de desempenho?
11. No momento da avaliação, como você se sente? Por quê?
12. Você considera os resultados da avaliação compatíveis com seu desempenho real? Justifique.
13. Quais os pontos mais fortes da avaliação de desempenho conduzida na empresa?
14. Quais os principais pontos devem ser melhorados na forma de condução da avaliação de desempenho?
15. Que sugestões você daria para a empresa promover essas melhoras?