



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**Fabiola Elcky de Sá Fiuza
Stefani Santana Ferreira da Silva Soares**

**O GESTOR E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

**FORTALEZA - CE
2021**

FABIOLA ELCKY DE SÁ FIUZA
STEFANI SANTANA FERREIRA DA SILVA SOARES

O GESTOR E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Artigo de TCC apresentado ao curso de
MBA em gestão estratégica de pessoas do
Centro Universitário Fametro – como
requisito para obtenção do grau de
especialista sob a orientação da Prof^a Ana
Carla Cavalcante das Chagas.

FORTALEZA – CE

2021

FABIOLA ELCKY DE SÁ FIUZA
STEFANI SANTANA FERREIRA DA SILVA SOARES

O GESTOR E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS GESTORES PARA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

Artigo TCC apresentado no dia 05 de julho de 2021 como requisito para a obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Ana Carla Cavalcante das Chagas
Orientadora – Centro Universitário Fametro

Prof^a Ma. Daniele Adelaide Brandão de Oliveira
Membro Interno - Centro Universitário Fametro

Prof^o Esp. Stênio Lima Rodrigues
Membro Externo- Instituto Federal do Maranhão

O GESTOR E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES PARA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fabiola Elcky de Sá Fiuza¹
Stefani Santana F S Soares²
Ana Carla Cavalcante das Chagas³

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de fazer uma análise a respeito da percepção do/a gestor/a sobre a avaliação de desempenho. O objetivo geral consiste em apresentar a percepção dos gestores para a aplicação da avaliação de desempenho e para responder este objetivo foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) verificar quais os métodos de avaliação de desempenho são mais adequados ao contexto da empresa a ser aplicado; ii) identificar se o gestor está preparado para uma devolutiva imparcial após aplicação do PDI; iii) verificar a aplicação e acompanhamento do PDI (Programa de Desenvolvimento Individual) numa empresa localizada em Fortaleza, Ceará. A pesquisa é de caráter bibliográfico tendo em vista que este trabalho está estruturado no estudo de materiais já publicados a respeito da temática, além disso o cunho do trabalho se desenvolve de maneira quali-quantitativa de modo que o método PDI seja apreendido não só de maneira teórica, mas também, de forma prática mediante estudo e análise de um questionário aplicado com profissionais que atuam na área de gestão de uma empresa localizada em Fortaleza, Ceará. Assim os dados da pesquisa revelam a importância da avaliação de desempenho, tendo em vista que esta ferramenta contribui sistematicamente para o desenvolvimento de um bom desempenho profissional.

Palavras-chave: GESTÃO. AVALIAÇÃO. PDI.

ABSTRACT

The present work aims to make an analysis regarding the managers' perception about the performance evaluation. The general objective consists in presenting the managers' perception for the application of the performance evaluation and to answer this objective the following specific objectives were outlined: i) to verify which performance evaluation methods are simpler to be applied; ii) to identify if the manager is prepared for an impartial feedback; iii) to verify the application and follow-up of the Individual Development Program (IDP). The research has a bibliographical nature, considering that this work is structured on the study of materials already published on the theme. Besides, the work is developed in a qualitative-quantitative way, so that the IDP method is understood not only in a theoretical way, but also in a practical way through the study and analysis of a questionnaire applied to professionals who work in the management area of a company located in Fortaleza, Ceará. Thus the research data reveals the importance of performance evaluation, considering that this tool systematically contributes to the development of a good professional performance.

Key words: Management. Evaluation. IDP.

¹ Bacharel em Administração pela FAMETRO e aluno do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FAMETRO.

² Bacharel em Administração pela FAMETRO e aluno do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FAMETRO.

³ Especialista em gestão e professora orientadora.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho do colaborador é um assunto amplamente divulgado e mencionado no meio corporativo, entretanto não é um processo simples, por se tratar de uma atividade que há tempos vem sendo remodelada. Hoje o cenário não é só fazer o que precisa ser feito. Ou seja, executar somente as tarefas, não é mais o suficiente, dando lugar a uma fase onde é preciso pensar fora da caixa, entender a estratégia da empresa e onde ela está inserida. A avaliação de desempenho do colaborador tem como foco fundamental o desenvolvimento das pessoas para que a organização também alavanque. (BRAGA; SILVA, 2016)

Tendo isso em vista a problemática levantada para nortear a pesquisa foi – buscar apreender a percepção dos/as gestores/as a respeito de programas de avaliação como método complementar ao desenvolvimento empresarial uma vez que, cada organização procura a forma mais adequada com sua rotina, buscando construir ou até mesmo manter a saúde organizacional. Segundo Chiavenato (2008, p.241) “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar, a excelência e as competências de uma pessoa e sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”. Seguindo esse pensamento as avaliações deveriam ser construídas junto aos colaboradores de suas respectivas empresas levando em conta sua vivência.

Para as empresas a saúde organizacional representa o alto desempenho do colaborador, onde o insucesso pode estar relacionado a baixa do mesmo, as organizações almejam que seus funcionários estejam abertos à receberem os feedbacks para que possam melhorar seus resultados. Tendo como principais benefícios da avaliação de desempenho o maior alinhamento entre as metas pessoais e institucionais, a melhora dos processos, uma comunicação mais clara e efetiva, uma maior abrangência dos processos dentre outros.

Entender a avaliação de desempenho é necessário para todo funcionário, independente da sua área de atuação, a compreensão do processo dá ao líder uma visão maior para identificar os pontos positivos e negativos dos variados tipos de comportamento de seus colaboradores, permitindo que os avaliados continuem desenvolvendo as técnicas e habilidades relacionadas que já possuem e quais os pontos necessários que precisam ser melhorados.

As empresas têm um papel importante no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso se tem a intenção de reter seus melhores talentos. É preciso ressaltar que a avaliação de desempenho não é o fim e sim o meio para melhorar os resultados de uma organização. Tendo este objetivo como base, as organizações buscam por meio da AVD uma variedade de objetivos intermediários.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores sobre a aplicação da avaliação de desempenho e como estes estruturam a devolutiva a partir do feedback. Para responder ao objetivo foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) Elencar os métodos de avaliação de desempenho ;ii) identificar se o gestor está preparado para uma devolutiva imparcial após aplicação do PDI; iii) verificar a aplicação e acompanhamento do PDI (programa de desenvolvimento individual) numa empresa localizada em Fortaleza, Ceará.

Essa pesquisa vem trazer a importância dos processos da avaliação de desempenho, visto que essa é uma ferramenta da gestão que se pode analisar de uma maneira sistemática o desempenho profissional em função das atividades realizadas, tendo como base os resultados das entregas, podendo observar se o colaborador se enquadra em determinada atividade.

Dessa maneira a pesquisa é de caráter bibliográfico tendo em vista que este trabalho está estruturado no estudo de materiais já publicados a respeito da temática, além disso o cunho do trabalho se desenvolve de maneira quali-quantitativa de modo que o método PDI seja apreendido não só de maneira teórica, mas também, de forma prática mediante estudo e análise de um questionário aplicado com quatro (4) profissionais que atuam na área de gestão de uma empresa localizada em Fortaleza, Ceará.

Assim, a pesquisa foi estruturada a partir da exposição de como os métodos de avaliação são estruturados, tal como são aplicados e quais as suas principais implicações para o desenvolvimento da empresa a partir da percepção do/a gestor/a. O trabalho se desenvolve em quatro (4) tópicos e nestes subtópicos que tecem uma apresentação linear a respeito dos processos de aplicabilidade de um PDI, assim como os mesmos podem ser desenvolvidos a partir de técnicas diversas. Posteriormente é realizado de forma direta a exposição e análise dos dados obtidos nos questionários que foram aplicados, bem como de um gráfico que melhor expressa os pontos de vista dos/as participantes sobre PDI's.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE E PERSPECTIVAS

Quando um processo é feito de modo improvisado tende a gerar resultados desastrosos, como uma promoção mal elaborada podendo levar a um cargo de líder aquele que tem perfil de analista, por exemplo. Por esse motivo que uma boa condução é tão importante, um colaborador pode ser considerado pouco eficiente, e quando passa por uma avaliação de desempenho pode-se perceber outras habilidades desconhecidas até mesmo pelo próprio colaborador (DALMAU; BENETTI, 2009).

Acredita-se ainda que quando bem estruturada uma avaliação de desempenho é uma ferramenta que promove diversos insumos para uma gestão de pessoas eficiente, não existe uma formula secreta de como fazer uma avaliação, se assim o trabalho for aculturado para realidade de cada organização, ele gera resultados.

Para qualquer um tipo de avaliação desenvolvida para uma implantação ou para uma melhoria deve-se seguir 4 passos simples que é preparar o terreno, os líderes e liderados, para o processo, identificar a metodologia mais adequada a sua organização e o software de apoio para coleta de dados e respostas, com tudo isso definido é chegada a hora de convocar os colaboradores para conhecerem o projeto.

É fundamental que todo o processo de avaliação de desempenho seja explicado que seu objetivo não é punir e sim identificar pontos fortes e as oportunidades de melhoria. O próximo passo é avaliar, nesse momento acontece a coleta de informações e o RH da empresa fica de olho no engajamento dos colaboradores, para uma avaliação eficaz a mesma deve ter datas bem claras de início e fim, é crucial que a liderança esteja envolvida em todo o processo, pois os dados gerados serão insumos para uma análise sistêmica da equipe e quais ações deveram ser desenvolvidas pensando em resultados melhores.

Assim o colaborador entende que a avaliação de desempenho impacta no seu crescimento, fazendo-o querer participar. O terceiro passo é identificar pontos positivos e oportunidades de melhoria, esse é o momento de colocar em pratica a capacitação que os lideres receberam de leitura e interpretação dos relatórios gerados com a equipe, com os dados em mãos, esses precisam ser transformados em informações relevantes para o momento do feedback. O último passo é colocar em prática o plano de ação, que é combinado no momento do feedback, o plano de ação é parte desse momento, mas já sua execução é outra coisa. O colaborador deve ter

muito claro os insumos para colaborar na montagem do seu PDI - Plano de desenvolvimento individual (STANGANELI, 2019).

2.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho pode ser observado de duas formas, uma delas sendo em desenvolvimento, que busca melhorar o crescimento do funcionário no cargo exercido, pontuando possíveis problemas, necessidade de treinamentos e definindo metas e na forma administrativa sendo utilizado em os níveis de planejamento da gestão de pessoas, que servirá como base para decisões estratégicas como contratação, demissão e promoções (SNELL; BOHLANDER, 2010). Para obter o máximo de aproveitamento da ferramenta escolhida deve-se analisar o método que se adapte às necessidades da empresa. Segundo Pontes, a avaliação de desempenho é:

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais, não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário. (PONTES, 2008, p. 26)

Assim sendo a avaliação se apresenta como uma atividade primordial no que diz respeito a “saúde” da empresa, uma vez que é a partir desta que se poderão definir modelos de atuação que gerem retornos eficazes para o crescimento da corporação, bem como para o desenvolvimento pessoal-profissional dos/as colaboradores.

2.1.1 Avaliação por objetivo

O processo de avaliação por objetivo se divide em três partes: primeiro as metas são estabelecidas, após são levadas aos departamentos e por último as metas são estabelecidas entre os gerentes e colaboradores tendo como base as etapas anteriores, para essa etapa é levado em conta as atribuições e responsabilidades de cada um dos envolvidos de forma coerente e transparente.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) a avaliação de desempenho deve ter suas metas construída com a participação do colaborador, isso o motiva e constrói sua autonomia para irem em busca de resultados tendo ao mesmo

tempo responsabilidade pelo seu desempenho, proporcionando feedbacks constantes e traçado na performance obtida.

Quadro 1: Avaliação de Desempenho Nova Abordagem

CONTEXTO	ACORDO ENTRE LÍDER E O FUNCIONÁRIO	ACOMPANHAMENTO		AVALIAÇÃO FINAL
Fornecimento do Contexto pelo Líder (gestor)	* Objetivos	Comparação entre o desempenho acordado e o real	Situação negativa: Correção de desvios	Avaliação de desempenho do funcionário
	* Estilo da liderança		Situação positiva: Elogios	Planejamento dos objetivos para o próximo período
	* Padrões de desempenho			
	* Treinamento e desenvolvimento			

Fonte: Pontes (2002, p. 83)

2.1.2 Avaliação conjunta – 180º graus

Nesse modelo de avaliação o avaliado e o avaliador trabalham juntos, analisando ao mesmo tempo e sendo discutida pelos dois. Aqui podemos identificar uma rica possibilidade de troca, transparente, clara e objetiva. Segundo Martins (2008), o indicado é que a empresa inicie o processo de avaliação de desempenho pelo método de 180º graus, que pressupõe a auto avaliação, avaliação do gestor, feedback e criação do plano de desenvolvimento individual.

É importante compreender que a avaliação de desempenho não é um sistema tecnológico, mas uma cultura que deve ser implantada e alimentada continuamente e que ela não resolverá todos os problemas da organização, mas se bem internalizada será uma ferramenta gerencial de fundamental importância para o ajuste de rumos, priorização de processos, acompanhamento de resultados e desenvolvimento da força de trabalho. (BISPO, 2009).

Logo, a avaliação em 180º graus é um modelo que se bem gerenciado pode proporcionar uma organização de acordo com as necessidades paritárias estabelecidas entre líderes e liderados, além de se desprender de características hierárquicas que podem vir a gerar uma linha de separação entre gestor/a e liderado/a, de modo que a convivência entre estes possa ser diretamente prejudicada e posteriormente, afete também o progresso da empresa.

2.1.2 Avaliação 360º graus

A avaliação de 360º graus tem como visão a mudança de comportamento do indivíduo, todos os integrantes da equipe são envolvidos no processo, ou seja, todos os profissionais da organização, sejam eles executivos da alta gestão até a operação, são avaliados pelos gerentes e demais líderes, colaboradores e seus pares, assim atuando especificamente no nível de desenvolvimento de suas competências, pensando em trazer uma eficácia organizacional.

Como toda e qualquer opção de avaliação de desempenho escolhida, os resultados são discutidos entre o avaliado e avaliadores (GOMES et al., 2008), esse processo auxilia para que o avaliado receba um feedback coerente que impacta no desempenho das suas atividades, buscando melhorias.

Um ponto importante na avaliação de desempenho é que todos os envolvidos, principalmente a alta gestão, está treinada, tornando-os melhores observadores isso trás mais confiança e credibilidade na execução do processo, evitando eventuais erros e imparcialidade do avaliador. A aplicação de modelo depende da cultura vivida na organização não sendo muito viável onde exista pouca partilha de poder (CAETANO, 2008) devido ao recurso a múltiplas perspectivas.

2.1.3 Avaliação por Competência

Esse modelo é baseado na análise periódica do colaborador em relação à função, baseando-se no que se foi empenhado e entregue pelo colaborador para organização, é analisado suas habilidades profissionais, inteligência, atitudes e sua capacidade de obter resultados e resolver os desafios do dia a dia. Com isso podemos validar quais as competências estão sendo atendidas e quais ainda precisam ser desenvolvidas.

É importante que a avaliação de desempenho com foco em competência seja realizada por várias fontes, que possam contemplar a auto avaliação, do superior, dos seus pares e subordinados, caso sua função tenha esse tipo de ligação laboral com o colaborador. Esse conjunto de participantes minimiza ainda mais a subjetividade desta análise.

Durante muito tempo o mercado acreditou que somente a avaliação de desempenho seria a solução para diversos problemas de gestão, que por meio de cobranças por metas batidas a empresa seria bem-sucedida e talvez isso fosse o suficiente, quando pensamos em pesquisa de clima, que é também um pilar

importante em todo um processo de avaliação de desempenho, mostra que a compensação financeira não é a única insatisfação do profissional, que questões relacionadas às oportunidades de desenvolvimento, relacionamento com a liderança e com os companheiros de trabalho, saúde organizacional e condições melhores de trabalho, geram sim insatisfação e desmotivação. É importante que a organização seja clara quanto a seus recursos e propósito, assim as pessoas entendem e trabalham de forma que desempenham melhor as suas atividades, dessa forma as organizações entendem que não devem avaliar apenas o desempenho.

A avaliação por competência contempla também as questões técnicas e comportamentais – ou seja, quais os recursos utilizados pelos profissionais para cumprir suas atribuições e alcance de suas metas. As competências são divididas em dois grupos distintos:

- Competências técnicas: geralmente são relacionadas as atividades fim exercidas pelos colaboradores, considerando então o conhecimento em um determinado *software*, norma, idiomas, máquina, equipamento ou um item mais específico.
- Competência comportamental: onde são analisadas suas atitudes que impactam nos resultados pessoais e coletivos e são o diferencial competitivo de cada um como: foco em resultado, proatividade, comunicação, trabalho em equipe etc.

A avaliação de desempenho depende da avaliação por competência para um maior assertividade e análise mais justa. Mas do que isso ela precisa ser participativa de forma que vai formando os participantes desde o início do projeto, com isso a avaliação passa a ter quatro perspectivas para sua composição e para uma análise mais robusta: complexidade que é avaliar as qualidades na execução das atribuições de cada profissional; resultados que é a mensuração de metas individuais e coletivas que são obtidas por seus profissionais e quais devem estar alinhados ao planejamento estratégico e suas competências técnicas e comportamentais. Todo esse processo reduz a subjetividade e assegura alguns valores bem importantes no relacionamento organização-empregado: transparência, justiça e meritocracia.

Esse modelo de avaliação de desempenho é comumente realizado a 1 ano, ressaltando que não existe a fórmula certa ou errada e sim mais adequada a cultura da organização (STANGANELI, 2020).

2.2 Gestor *versus* feedback: a atuação do/a gestor/a frente ao feedback

O momento de *feedback* nem sempre é fácil para os líderes, para que esse momento seja conduzido da maneira mais clara e eficaz o líder deve estar preparado para entender o que os relatórios significam, assim a condução será mais simples com cada membro da equipe. É importante ressaltar que fornecer as técnicas para um bom feedback é muito importante e existe 5 pontos fundamentais nesse processo: feedback não é opinião, não é bronca, não é sugestão e não é conselho, feedback é informação baseada em dados (STANGANELI, 2019).

A palavra *feedback* é de origem inglesa, *feed* significa alimentar e *back* significa de volta, ou seja, realimentar, ou realimentação (NUNES; SILVA, 2010). Para Missel (2012) o feedback é a observação combinada entre gestor e colaborador acerca do trabalho, onde o gestor encoraja a melhoria do comportamento do colaborador e o feedback responde na forma verbal e não verbal conduzida ao outro tomando ciência de sua conduta nos participantes dos grupos.

O feedback é considerado bastante positivo se aplicado da forma correta junto aos colaboradores e a distinção que se faz dos tipos de feedback nada mais é, em realidade, do que os desvios desta ferramenta na sua utilização por parte da gestão responsável pela equipe dentro das corporações.

Todo gestor precisa ser capaz de construir fluxos comunicacionais que garantam eficiência e coerência no desempenho de suas atividades e no trato com seus liderados. Comunicar procedimentos e orientar, elogiar ou corrigir, seja por email, por telefone, ou até mesmo pessoalmente, fazem parte do cotidiano do gestor. Saber orientar os feedbacks em relação ao trabalho dos funcionários não é uma tarefa fácil, entretanto Leme (2009) afirma que o feedback é uma ação de comunicação e de responsabilidade gerencial.

O retorno do feedback pode ser entendido como uma técnica que consiste em um retorno sistemático onde lideranças ajudam colaboradores a tomarem conhecimento de seus desempenhos (MISSEL, 2012). A mesma é considerada vantajosa quando bem aplicada e está inserida no contexto de comunicação interpessoal e interprofissional, tendo o ápice de divulgação a partir dos anos 2000 nas organizações, cita DJOUKI (2017).

Leme (2009) também afirma que o gestor deve certificar-se de que o funcionário compreendeu a mensagem e estimular o funcionário a fazer uma síntese do conteúdo

da conversa para confirmar a transmissão da mensagem , e corrigir eventuais distorções de comunicações. O feedback possibilita uma gestão de qualidade resultando em reconhecimento aos colaboradores e admite esboçar planos de carreira e promoções. Então o papel do gestor é importantíssimo para que o feedback atinja seus objetivos, que é reorientar ao funcionario para alcançar o resultado esperado.

2.3 Programa de Desenvolvimento Individual (PDI)

O plano de desenvolvimento individual (PDI) é essencial pra concluir mais uma das etapas da avaliação de desempenho do colaborador, tendo como finalidade ser um roteiro com o objetivo de incentivar e acompanhar o crescimento do colaborador como profissional focando em um objetivo específico. Anteriormente o PDI era feito pelo próprio colaborador, hoje esse processo é construído a duas mãos, colaborador e líder e repassado ao RH da empresa que serve como base para gestão de pessoas.

Os gestores devem explicar para o colaborador qual a função do PDI, analisar os perfis, orientar e acompanhar o processo. Um dos pontos de partida dessa etapa é o alinhamento e definição dos objetivos, sendo bem claros e de forma didática, deixando sempre um espaço para tirar as dúvidas. Após o alinhamento e analise o gestor dá o direcionamento e passa a guia-lo, sempre estando atento e priorizando as competências que exijam mais tempo e foco ou que trarão resultados mais rápidos, não deixando de lado os pontos de melhorias. Metas e prazos devem esta bem alinhados e definidos para que não haja perda de tempo e produtividade, assim o colaborador se mantem mais ativo e interessado.

Não existe uma forma certa ou errada de se construir o plano de desenvolvimento individual, o mesmo pode ser feito como tabela ou um canvas e até mesmo por um software disponibilizado pela empresa ou não, todo esse processo deve ser muito bem estruturado mantendo sempre um histórico com um resumo mínimo do colaborador, qual a sua visão daqui a alguns anos dentro da empresa fazendo disso um objetivo, listando sua competências como conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional possui, assim como competências que precisam ser trabalhadas.

Uma empresa com o Plano de desenvolvimento (PDI) bem estruturado só tem a ganhar, principalmente se tratando de retenção de talentos, não permitindo que esse colaborador vá para o mercado em busca de outras oportunidades. A empresa retém

seus colaboradores capacitados e que se destacam agregando valor e impulsionando as entregas finais e diminuindo a rotatividade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica é uma tarefa humana que objetiva conhecer e explicar acontecimentos sejam eles sociais, ou, não. Assim essa tarefa é realizada a partir de estudos de uma base de dados que sejam capazes de fornecer os resultados de problemáticas anteriormente levantadas por outros pesquisadores. Desse modo este processo “fornece ao investigador um caminho para o conhecimento da realidade.” (PRODANOV, 2013, p. 48).

A presente pesquisa, portanto, é de natureza aplicada, haja vista que, tem o intuito de gerar conhecimento a respeito do ponto de vista do/a gestor/a no que concerne a avaliação de desempenho profissional. Os objetivos foram desenvolvidos a partir de um caráter exploratório, pois possibilitou o levantamento de dados acerca dos principais métodos de avaliação de desempenho, assim como explicitou a relação existente entre a avaliação e como esta retornava de maneira eficaz para os funcionários mediante feedback.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada de modo bibliográfico, por meio de análise de artigos, livros e trabalhos de conclusão de curso, posteriormente foi realizada a aplicação de um questionário⁴ numa empresa⁵ localizada em Fortaleza-Ceará, no qual as indagações se estruturaram a fim de apreender como profissionais que atuam na área de gestão da referida empresa se posicionam com relação a elaboração, bem como estruturação de Programas Avaliativos, com a finalidade de melhor responder aos objetivos inicialmente propostos.

Dessa forma cabe explicitar que foram selecionados quatro (4) gestores de uma empresa na área de finanças, nas quais por questões internas da corporação preferiram se manter em anonimato e por meio de um formulário elaborado na Plataforma Excel que foi encaminhado individualmente, responderam as perguntas presentes no arquivo anexado no fim do trabalho. Após respondido, foi realizado análise das respostas a fim de compreender melhor a atuação profissional dos/as

⁴ Estrutura das perguntas realizadas disponível no anexo fixado no trabalho.

⁵ A pedido da empresa a pesquisa usará codinomes para se referir aos profissionais que responderam o questionário, além disso o nome da instituição também não será revelado.

participantes, bem como, apreender o modo como estes lidam com processos de aplicabilidade do PDI na referida empresa fazendo uma relação com a construção teórica existente a respeito da temática. Com as respostas estruturadas foi possível elaborar uma análise por escrito e uma análise em formato de gráfico para melhor exposição dos dados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de resultados se estrutura a partir da relação entre o que pôde ser apreendido na teoria e o ponto de vista de quatro (4) profissionais de uma empresa localizada em Fortaleza – Ceará, que responderam um questionário a respeito de Programas de Avaliação de Desempenho - PDI. Após análise teórica, pudemos construir um diálogo entre esta e o ponto de vista desses gestores que atuam na área e puderam contribuir com suas percepções a respeito da importância da temática, assim como das suas próprias características de atuação profissional.

4.1 Programa de avaliação: o ponto de vista de profissionais que atuam na área da gestão de uma empresa em Fortaleza-Ceará

Com base na discussão anteriormente levantada é possível perceber a importância dos programas de avaliação de desempenho das empresas, não só para apontar os pontos negativos que precisam ser melhorados para o progresso da corporação, mas, sobretudo, para que sejam detectados as principais habilidades dos colaboradores por eixos específicos de atuação e como estes podem contribuir para a desenvoltura das atividades cotidianas da instituição.

Após o levantamento bibliográfico, pautado nas discussões levantadas foram estruturadas cinco indagações com a finalidade de realizar a mediação entre o que está posto na teoria e como esta é aplicada na prática. Dessa forma foram entrevistados quatro (4) gestores de uma empresa em Fortaleza para melhor compreensão do desenvolvimento estrutural de Programas de Avaliação. Quando questionados a respeito da realização da elaboração de um PDI os/as gestores/as responderam da seguinte maneira:

Gestor/a 1: “Baseado nos pontos a desenvolver, após vários feedbacks formais sem êxito.”

Gestor/a 2: “A construção do PDI se dar a partir da identificação da necessidade do desenvolvimento do colaborador, seja para melhoria de

GAPS ou para uma perspectiva de evolução para uma nova etapa da carreira. É necessário prazo para avaliar a evolução.”

Gestor/a 3: “O processo é feito logo após o final da Avaliação de Desempenho e acompanhando mensalmente com cada liderado.”

Gestor/a 4: “Através dos Gaps que o colaborador terá que trabalhar para o seu desenvolvimento, mas principalmente dos seus pontos fortes que o ajudará bastante nesse processo.”

Isso mostra que apesar de não existir uma padronização em se tratando da aplicação de um PDI, haja vista que, cada empresa irá desenvolver seus próprios métodos avaliativos, as respostas dos gestores conversam entre si a respeito da importância da realização de um levantamento de dados prévios que possibilite adequar possíveis mudanças as reais necessidades da corporação, logo, não só é interessante aplicar um PDI que gere bons resultados, como é salutar que estes resultados sejam a base propositiva de novas ações entre os/as liderados. Diante estes profissionais foram questionados da seguinte maneira: “Como você enquanto gestor/a avalia os resultados colhidos após a aplicação de um PDI?” as respostas foram:

Gestor/a 1: “Após conversar com a pessoa a qual está sendo aplicado o PDI, faço um levantamento dos pontos a melhorar fechando um compromisso, apoiando no que for necessário e acompanhando o desenvolvimento da mesma dando retorno conforme combinado.”

Gestor/a 2: “Após prazo definido, ou até mesmo no dia a dia é possível verificar a evolução do PDI .”

Gestor/a 3: “Sempre gosto de avaliar junto com o colaborador e analisar junto com ele se tudo que foi elencado no PDI é possível executar.”

Gestor/a 4: “Analiso tudo que foi apresentado, suas necessidades de desenvolvimento para alinhar com as perspectivas da organização como também com o objetivo final desse colaborador.”

Neste momento é possível perceber que existe uma predominância em abordagens de maneira individual, o que explicita a importância do desenvolvimento individual, bem como sua posterior contribuição para a equipe como um todo, esta ação, portanto, permite fortalecer o desempenho coletivo dos/as colaboradores a partir do aprimoramento das habilidades individuais de cada membro da equipe institucional. Para melhor compreender como o feedback é desenvolvido perguntamos se estes são totalmente estruturados após aplicação do PDI, verificamos que:

Gestor/a 1: “É feito mediante um feedback onde são apresentados dados e fatos para aquela avaliação.”

Gestor/a 2: “Sim, os feedbacks são baseados nas avaliações feitas.”

Gestor/a 3: “O Feedback é feito constantemente e de acordo com o momento de cada colaborador. Claro que utilizo como base a Avaliação de desempenho, mas fico atenta ao dia a dia.”

Gestor/a 4: “É feito com base das avaliações.”

Essa questão em específico traz uma resposta como diferencial, que corresponde a atuação da Gestora 3, a mesma expõe que complementa sua atuação através de avaliações diárias após a aplicação do feedback, isso demonstra que o foco da profissional não está direcionado somente a aplicação do feedback com retornos a longo prazo, mas, sobretudo, na análise das transformações diárias que vão ocorrendo por intermédio das atividades realizadas com base nas avaliações. Complementar a questão supracitada, indagamos se os processos de atuação profissional se dão de maneira imparcial, pois, em cargos de gestão é imprescindível que o trabalho realizado não privilegie um liderado em detrimento do outro. Dessa forma as respostas colhidas foram:

Gestor/a 1: “Sim, não podemos ser imparciais, até mesmo para o desempenho da nossa função, não podemos agir com imparcialidade, precisamos gerar confiança e credibilidade para o time.”

Gestor/a 2: “Não, como gestão em construção admito que as vezes ainda sou parcial.”

Gestor/a 3: “Sim, trabalho diariamente para não ‘confundir’ a parceria que tenho com meus liderados e com os Feedback corretivos.”

Gestor/a 4: “Não.”

A respeito dessa questão nota-se que para dois (2) dos quatro (4) participantes, é muito importante manter uma postura profissional que permita distinguir o que faz parte do cotidiano laboral e aquilo que faz parte dos líderes/liderados enquanto sujeitos que exprimem relações afetivo-sociais fora da instituição, o que representa um ponto bastante positivo referente a uma performance trabalhista capaz de gerar confiança e credibilidade nas atividades desenvolvidas com o objetivo de aperfeiçoar a produção da corporação. Já com os/as outros/as dois (2) membros, é perceptível a preocupação de um (1) deles quanto ao seu modo de gerir o PDI e em relação ao/a outro/a não foi possível detectar se existe, ou, não a preocupação em se manter imparcial.

Para finalizar a aplicação do questionário foi perguntado se estes/as gestores/as julgam importante a aplicação do feedback após avaliações e obtivemos

em todas as respostas êxito quanto essa devolutiva para a equipe avaliada. Vejamos a seguir:

Gestor/a 1: “Feedback é fundamental para desenvolvimento da equipe. Com ele apresentamos não apenas os pontos a desenvolver, mas também pontos fortes que sempre devem ser ressaltados.”

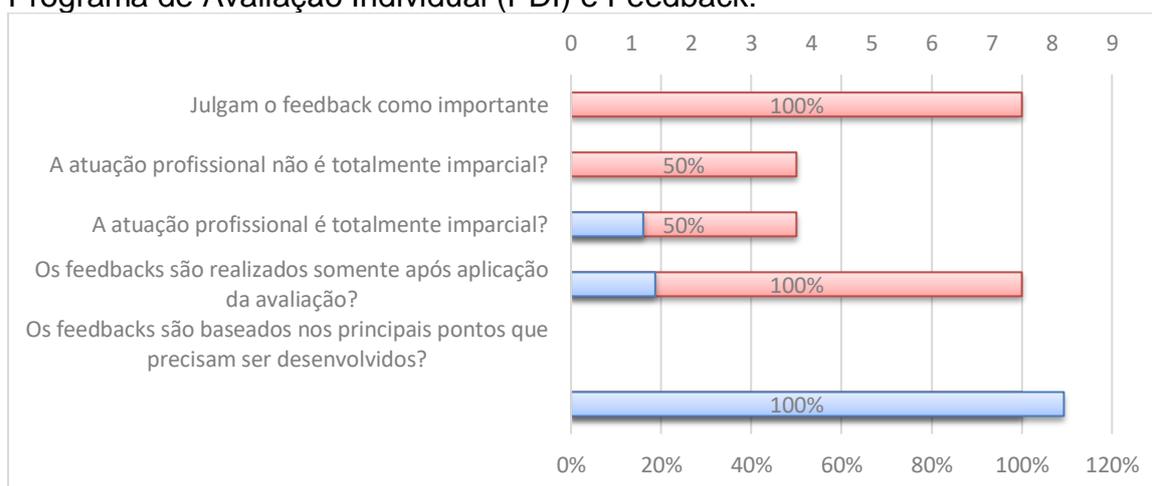
Gestor/a 2: “Extremamente importante, e cada vez mais entendo que o feedback precisa ser dado da forma correta. Com fatos e sem julgamentos.”

Gestor/a 3: “Acredito que é ferramenta muito importante para o desenvolvimento da equipe, se for algo estruturado e que não tenha amarras. O Feedback tem que ser um Presente para o colaborador, para que ele tenha saiba que é algo para o seu crescimento. Vale salientar que o Feedback corretivo tem que ser o mais imparcial possível.”

Gestor/a 4: “O Feedback é essencial para que o colaborador tenha a oportunidade de evoluir, de crescer dentro da organização.”

As respostas acima demonstram que para estes profissionais é de suma importância que não só sejam aplicadas avaliações de desempenho, mas que exista respostas para as problemáticas percebidas após as considerações avaliativas. Isto posto a seguir foi estruturado um gráfico que demonstra por meio de barras agrupadas o ponto de vista dos gestores que participaram da aplicação do questionário:

Gráfico 1: Perspectivas dos/as gestores de uma empresa em Fortaleza a respeito do Programa de Avaliação Individual (PDI) e Feedback:



Fonte: elaborado pelas autoras (2021)

Com este estudo foi possível analisar a avaliação de desempenho como uma atividade que envolve tanto o /a gestor/a em si, como os/as colaboradores de forma geral, isto porque é de extrema importância que toda a equipe compreenda a necessidade da avaliação de desempenho como uma atividade que pode contribuir

para a execução das tarefas institucionais, mesmo que esta tenha suas ações divididas por setores laborais específicos.

Dessa forma, faz-se necessário expor que programas de avaliação não dizem respeito só as características profissionais de cada colaborador, ou seja, ela não abarca só as particularidades de cada funcionário, a avaliação é responsável por criar métodos e estratégias que deem conta de trabalhar com os problemas que englobam a equipe e a partir disso aperfeiçoar as habilidades colaborativas que podem ser percebidas de maneira mais nítida e apreender aquelas que não podem ser vistas com tanta facilidade, mas que podem ser enxergadas, bem como trabalhadas.

As principais percepções alcançadas concernem a diversidade de métodos-técnicas que podem ser potencializados mediante as necessidades da corporação, tendo em vista que cada empresa terá seu próprio método de avaliação de acordo com as demandas da equipe de colaboradores. Isto implica em dizer que não existe um padrão estabelecido entre o modo como os programas de avaliação são estruturados, uma vez que, as problemáticas não são as mesmas em todas as corporações.

Tendo dito isto os principais resultados obtidos com a presente pesquisa estão relacionados a importância dos Programas de Avaliação de Desempenho de modo que estes objetivem com seriedade o bom desempenho da instituição, já que mesmo com a importância destes algumas corporações ainda criam métodos somente para mostrar que estes existem em suas instituições, porém não se atentam as grandes mudanças positivas que estes programas podem trazer para suas empresas se estruturados de forma qualificada, atendendo as principais demandas da equipe colaborativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face ao objetivo geral, conclui-se que são múltiplos os métodos pelos quais se podem desenvolver um programa de avaliação, o que torna esta ferramenta única, de modo que as atividades sejam desenvolvidas conforme as necessidades de cada corporação. Contudo, é salutar, discutir que para que programas de avaliação tenham bons resultados, é imprescindível que o/a gestor/a esteja bem preparado, ou seja, que ele/a tenha uma boa compreensão do funcionamento da empresa; que ele/a tenha um conhecimento prévio a respeito de como as principais atividades institucionais são

desenvolvidas pelos colaboradores; que se tenha um bom entendimento do PDI; que haja imparcialidade nas suas ações de modo que nenhum/a colaborador/a tenha seu exercício profissional prejudicado por questões parciais.

Nota-se que programas de avaliação dão conta de explorar tanto pontos negativos, como positivos, o que possibilita a criação de estratégias que exerçam eficácia nas tarefas responsáveis por gerar a evolução laboral, bem como o crescimento da empresa. É válido ressaltar também que mesmo que o PDI tenha grandes contribuições para o progresso da corporação, este método precisa atender as exigências empresariais de maneira que os limites dos/as colaboradores sejam respeitados, já que a saúde do/a trabalhador tem forte influência na sua atuação laboral.

Isto posto, com o estudo foi possível perceber que - a título de exemplo – o/a profissional que tem habilidade técnicas de informática não terá o mesmo desempenho que um profissional que trabalha com gestão, já que estes não tem a mesma formação. Um grande contraponto no que se refere a gestão de pessoas numa corporação é a nomeação de gestores que não tem um direcionamento formativo específico para lidar com pessoas, o que pode trazer grandes prejuízos para o desenvolvimento de PDI's, tendo em vista que mesmo que o/a colaborador/a faça grandes entregas, estas não são sinônimos de uma liderança eficaz.

Portanto, nem sempre será possível aplicar os mesmos tipos de avaliação, já que as empresas diferem em seus ramos de atuação e cada método será responsável por responder, ou, não as problemáticas inicialmente propostas na PDI. Por esta razão é tão importante que se conheça o porte da empresa, quais as suas principais características, quais os modos como as atividades são realizadas, porque só assim será possível montar estrategicamente um programa de avaliação que dê conta de responder as demandas da instituição, bem como elaborar por meio do feedback soluções eficazes para a exploração de habilidades de cada colaborador.

Como limitações do presente estudo, cabe ressaltar as particularidades impostas devido a Pandemia Mundial do SARS-COVID-19, uma vez que a pesquisa de campo teve que ser ressignificada e, posteriormente, substituída, pelo questionário. Além disso, o contato com os/as participantes teve que se dar de forma breve e virtualmente, o que reduz significativamente a coleta de dados que poderia ter possibilitado o levantamento de outras questões importantes a serem discutidas. Como alternativa futura, pretende-se aperfeiçoar a pesquisa com vistas a realizar uma

produção textual que dê conta de abarcar as particularidades dos processos de desenvolvimento de um PDI. No mais, os objetivos inicialmente propostos puderam ser atingidos com êxito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

BARROS, Daiane Monique Lima; MATOS, Nailton Santos. **A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais**. Disponível em: <file:///C:/Users/55859/Downloads/1553-7873-2-PB.pdf> Acesso em: 10 jun 2021.

BLOG. Conheça 10 tipos de Avaliação de Desempenho para aplicar na sua empresa. **SOLIDES**. 30 de novembro de 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em: 30 mai 2021.

BLOG. STANGANELLI, Maíra. Avaliação de desempenho com foco em competências. **Leme Consultoria**. 12 de junho de 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/4645> Acesso em: 15 jun 2021.

BLOG. STANGANELLI, Maíra. Como fazer uma avaliação de desempenho realmente eficiente. **Leme Consultoria**. 23 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-realmente-eficiente/> Acesso em: 30 mai 2021.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. & SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DALMAU, Marcos B Lopez; BENETTI, Cristina. Avaliação de Desempenho. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009.

DJOUKI, Dario. O feedback como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/465> Acesso em: 14 mai 2021.

JACQUES, Flavia V Silva; RASIA, Katia Arpino. Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. **Rev. Sinergia**. Rio Grande. p. 59-72, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5656/4360> Acesso em: 15 jun 2021.

MACIEL, Helena. **Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta da Gestão de Pessoas**. 2018. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/#:~:text=de%20Pessoas%20%2D%20UCJ-,Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%3A%20Uma%20Ferramenta%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas,tornou%20indispens%C3%A1vel%20para%20qualquer%20empresa.> Acesso em: 20 jun 2021.

MARAFIGO, Eliza Flavielli; STEFANO, Silvio Roberto. Avaliação de desempenho: estudo de caso sobre a percepção de colaboradores e gestores da enfermagem de uma instituição hospitalar filantrópica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. vol. 15, n.3. Belo Horizonte, MG. jul/set 2018. Disponível em:

MOURÃO, Rita M; MIRANDA, Sandra; RAMALHO, Nelson. **A Avaliação de Desempenho a 360º no Mercado de Trabalho Português: facilitadores e barreiras**. vol. 10, n. 19. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/1088> Acesso em: 10 jun 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.

STANK, Cristine. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS**: um estudo em uma escola de caxias do sul. Monografia. 2010. Graduação. Curso de Ciências Contábeis Bacharelado. Caxias do Sul. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1570/TCC%20Cristine%20Stank.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 18 jun 2021.

ZWIRTES, Aline Isabel A; SOBRAL, Analaura V. *et al.* FEEDBACK: um ato aliado no processo gerencial. **RECSA**, v.7, n.2, jul/dez, 2018, Faculdade FISUL, Garibaldi, RS, Brasil. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/download/106/94> Acesso: 21 jun 2021.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO COM GESTORES

Questão 1: Como é realizado o processo de estruturação de um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI)?

Questão 2: Como você enquanto gestor/a avalia os resultados colhidos após a aplicação de um PDI?

Questão 3: O feedback dado aos membros da equipe após o resultado das análises da Avaliação de Desempenho do Colaborador, é feito totalmente com base na avaliação, ou, são feitas modificações sob um ponto de vista?

Questão 4: Você considera que sua atuação profissional é totalmente imparcial?

Questão 5: Como você julga a aplicação do feedback? Acredita que é importante, ou, acredita que este método nada tem a contribuir para a melhoria do desempenho da equipe?