



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

**João Pedro Nascimento Silva
Kátia Walesca Barros Nunes Façanha**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL HUMANO NO INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO
TRABALHO - IDT**

**FORTALEZA
2019**

JOÃO PEDRO NASCIMENTO SILVA
KÁTIA WALESKA BARROS NUNES FAÇANHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL HUMANO NO INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO
TRABALHO - IDT

Artigo TCC apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO –, como requisito para obtenção do título de Especialista, sob a orientação da Prof.^a Isabela Edson Chaves Alencar.

Fortaleza

2019

JOÃO PEDRO NASCIMENTO SILVA
KÁTIA WALESKA BARROS NUNES FAÇANHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL HUMANO NO INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO
TRABALHO - IDT

Artigo TCC apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO –, como requisito para obtenção do título de Especialista, sob a orientação da Prof.^a Isabela Edson Chaves Alencar.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Isabela Edson Chaves Alencar
Orientadora – Centro Universitário UNIFAMETRO

Prof.^a. Regina Raquel Filgueiras da Silva
Membro – Centro Universitário UNIFAMETRO

Prof.^a. Wilna Oliveira Lima
Professora Convidada

Fortaleza
2019

AValiação DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NO INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO – IDT

PERFORMANCE ASSESSMENT AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AT INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT

João Pedro Nascimento Silva¹

Kátia Walesca Barros Nunes Façanha²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da performance dos colaboradores em uma organização do setor público - Instituto do Desenvolvimento do Trabalho - Sine/IDT e buscar evidências que possam contribuir para a melhoria do desenvolvimento profissional do indivíduo na organização, enfatizando e destacando o fortalecimento dos pontos positivos e a análise daqueles que merecem melhoria. A metodologia utilizada na pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter descritivo e bibliográfico, com entrevistas aplicadas através de formulários para 15 dos 85 servidores do órgão da unidade Matriz, em Fortaleza/CE, o que representou 12,75% dos entrevistados. A pesquisa levantada no IDT demonstrou a importância, planejada e sistemática da Avaliação de Desempenho aos colaboradores, para a utilização efetiva das informações geradas voltadas às promoções e reconhecimento.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Capital Humano. Setor Público.

ABSTRACT

The main objective of this scientific article is to identify the contribution of a performance evaluation to the improvement of the employee's performance in a public sector organization - *Instituto do Desenvolvimento do Trabalho* - Sine / IDT, and to seek evidence that might contribute to the improvement of the professional development of the individual worker in the organization, emphasizing and highlighting the strengthening of the positive points and the analysis of those points that should earn improvement. The methodology used in the research is characterized as a qualitative/quantitative study, of descriptive and bibliographic feature, with interviews applied, through forms, in 15 of the 85 servers of the head office unit, in Fortaleza / CE, which represented 12,75% of respondents. The research conducted at the IDT demonstrated the importance of planned and systematic performance evaluation of employees for the effective use of information geared towards promotions and recognition.

Keywords: Performance Evaluation. Human capital. Public sector.

¹ João Pedro Nascimento Silva. Pós-Graduando do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unifametro.

² Kátia Walesca N. Façanha. Pós-Graduanda do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unifametro.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário corporativo atual, o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação em seus processos, utilizando metodologias de abordagem sobre o maior bem dentro das organizações: o capital humano, cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, visto que foi constatado que as pessoas têm capacidade de agregar valor às organizações. Para que as pessoas desenvolvam bem seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e motivadas para desempenhar bem suas funções.

A Gestão de Pessoas tem um papel a mais, que a obtenção da participação dos colaboradores, mostra-lhes que são seres dotados de potencialidades para o desenvolvimento da organização. Para isso contam com o apoio dos chefes imediatos que são as pessoas envolvidas diretamente nos processos avaliativos de cada colaborador, que devem fazer a avaliação levando em consideração somente fatores diretamente ligados no desempenho das funções, livre de questões pessoais (SILVA; MOITINHO, 2017, p. 1).

De acordo com Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e ao mesmo tempo de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que oferece troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu líder.

Considerando esse contexto, surgiu a avaliação de desempenho, ferramenta que visa estimular o colaborador apresentando oportunidades de crescimento, identificando habilidades, atitudes positivas, como também necessidade de treinamento para ultrapassar as dificuldades, entre outras.

Nos últimos tempos, os gestores vêm reeducando seus comportamentos para com suas equipes, principalmente em relação a comunicação com seus subordinados e a compreensão de seus problemas pessoais, são aproximados aos interesses dos colaboradores e os objetivos da organização e desta maneira tem sido incorporada uma nova visão em relação a gestão de pessoas, onde o termo tem sido substituído por Gestão com Pessoas, tendo como objetivo fundamental tornar as relações de trabalho, no âmbito das organizações, mais produtivas e menos conflituosas possíveis (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 27).

Ainda segundo Chiavenato (2009, p. 32), a avaliação de desempenho “é uma avaliação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

Levanta-se o seguinte questionamento: Qual a contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da performance dos colaboradores em uma organização do setor público? O objetivo geral desta pesquisa é identificar como a avaliação de desempenho pode gerar impactos positivos dentro do âmbito público, a partir da comunicação entre Direção, Gestores e colaboradores. Os objetivos específicos consistem em: Reafirmar a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional dos servidores em uma instituição do setor público e analisar a atual realidade da Instituição enquanto avaliadora do desempenho do seu quadro de funcionários.

Assim sendo, a finalidade da pesquisa é analisar e comparar a AVD, dentro do órgão em questão, buscando evidências que possam contribuir para a melhoria do desenvolvimento profissional do indivíduo na organização, enfatizando e destacando o fortalecimento dos pontos positivos e a análise daqueles que merecem melhoria. No que se refere à metodologia utilizada no presente estudo, foi empregada a pesquisa qualitativa de caráter descritivo e bibliográfico.

A Avaliação de Desempenho, ou seja, a AVD é uma ferramenta de gestão utilizada para destacar a importância de avaliar seus colaboradores, para, a partir daí, possibilitar seu crescimento em suas respectivas áreas e propiciar melhores resultados para as organizações, já que estudos realizados sobre AVD indicam que a avaliação efetuada de forma adequada é uma tarefa intensa e requer imparcialidade.

O sucesso da organização atualmente depende, em grande parte, da gestão das pessoas que atuam nela. É por isso que a área de Gestão de Pessoas das organizações cada dia mais busca investir e motivar seus colaboradores, oferecendo mais qualificação, pois a eficiência produtiva de uma organização está nas mãos dos talentos humanos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do tema da pesquisa, diversos conceitos foram usados para caracterizar e dar embasamento ao tema, tais como livros e artigos acadêmicos relacionados ao objeto do trabalho, que fundamentam a análise identificando a compreensão da aplicação da avaliação de desempenho e sua relevância dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2008), avaliar consiste em comparar o real e o esperado, entre o que foi planejado e o que se concretizou. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento.

Segundo Pontes (2016, p.19), o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização no acompanhamento diário do processo.

À luz do que versa Pontes (2016, p. 19) o tema avaliação de desempenho andava um pouco esquecido pelo meio organizacional. Acredita-se que esse esquecimento se deveu, principalmente, às inúmeras controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais, o que levou muitas organizações a eliminar o tema de suas prioridades. Sem dúvida, foram inúmeras as aplicações fracassadas ou sem os resultados desejados.

Mas por que toda essa euforia em relação ao tema novamente? Porque as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e, dos que sobraram, precisam do desempenho acima do normal. Precisam de resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas! É justamente aí que entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários das empresas; se as pessoas estão adicionando valor ao produto final, se essas mesmas pessoas estão trabalhando para a obtenção e a manutenção da competitividade organizacional (PONTES, 2016, p.19).

Conforme Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho também possibilita um julgamento sistemático para fundamentar e nortear aumentos de salários, promoções, transferências e muitas vezes demissões de funcionários. Estes são os principais motivos pelos quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

Bergamini (2019), define a avaliação de desempenho como:

Um retrato que quanto mais fiel for ao modelo original, tanto melhor. Esse retrato em si mesmo nada vale, nem representa qualquer julgamento que se possa fazer a respeito do comportamento humano no trabalho. Sua boa ou má qualidade depende do uso que se venha a fazer dele. (...) A avaliação bem-feita oferece muito mais benefícios do que dificuldades ou trabalho não profícuos. Por isso é que quem já conheceu os seus benefícios não se sentirá à vontade em descartar-se dela (BERGAMINI, 2019, p. 6).

A AVD é um processo da área de Gestão de Pessoas muito utilizado que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores em uma determinada organização. Sua função é identificar, diagnosticar e analisar o comportamento de um funcionário, durante um determinado intervalo de tempo, observando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com a equipe de trabalho, através de competências definidas para a organização e/ou para o cargo, seja ele operacional, tático / administrativo ou estratégico.

O processo de avaliação de desempenho possui seis passos: 1º a determinação dos padrões de desempenho, alinhados com os objetivos da organização; 2º a pactuação e esclarecimento acerca das expectativas de desempenho; 3º a mensuração do desempenho; 4º a comparação dos resultados com os padrões anteriormente estabelecidos; 5º o feedback, ou seja, o retorno ao avaliado sobre a avaliação; 6º as intervenções visando a melhoria do desempenho (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015 *apud* BRAVO, 2019, p.20).

A AVD não pode ser considerada um fato uno, ela precisa ser refeita periodicamente e seus resultados devem servir como fundamento para o desenvolvimento ou recomendações futuras, visando melhorar aspectos considerados insatisfatórios ou que necessitem de melhoria. Esse entendimento deve ser destacado durante todo o processo para que os avaliados entendam os preceitos e as consequências e essencialmente, que o que será alcançado não diz respeito apenas ao ganho de um salário melhor (FRANCO *et al.*, 2017).

De acordo com Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como uma avaliação da relação entre o desempenho atual, mas sobretudo, o passado de um colaborador e seus padrões de desempenho. Nesse caso, esta avaliação também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você apresentará um *feedback* ao funcionário através de uma importante reunião de consenso ou calibração, a depender de como a organização defina por chamar esse momento, que tem como objetivo ajudar a eliminar deficiências de desempenho com

a formulação do plano de desenvolvimento individual do colaborador, ou seja, o PDI, no intuito de ajustar determinadas competências ou atividades, com foco na melhoria de resultados do desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo junto à organização.

O objetivo principal de avaliar o desempenho humano é poder comparar a prática do trabalho com o que foi preestabelecido, resultando em ações que possam diminuir cada vez mais a distância entre esses parâmetros e dessa forma, incentivar os colaboradores a buscarem aperfeiçoamento contínuo (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015 apud BRAVO, 2019, p.19). Além disso, ela também possibilita desenvolver a prática da liderança, trazendo eficiência ao trabalho das chefias (BERGAMINI, 2019).

A referida ferramenta possibilita a identificação de problemas, pois mensura os pontos críticos e dessa forma, sinaliza as ações que devem ser tomadas para o sucesso e a evolução de todos os integrantes da equipe e por ser um processo dinâmico que pode envolver mais de uma pessoa, pode ser um ótimo meio para localizar problemas na liderança e na integração de todos os membros da organização. O PDI facilita também a adequação das pessoas ao cargo, possíveis incongruências e/ou inconsistências, bem como a carência no treinamento ou na comunicação, caso sejam estabelecidos programas e metas para sanar essas faltas. Portanto, pode-se entender que a avaliação de desempenho é primordial para ajudar a solucionar problemas de desempenho e qualidade dentro de todos os setores da organização.

Quando se fala em AVD, denota-se que é um processo sistêmico de coleta de dados, com critérios preestabelecidos e de conhecimento por parte daqueles que serão avaliados, o que permite uma apuração de informações baseadas em evidências do que se é esperado como competências para o cargo, bem como do que se é realizado e avaliado como resultado concreto e efetivo, ou seja, se o perfil idealizado para o cargo está sendo correspondido pelo profissional a partir do desempenho do indivíduo avaliado combinado a um cenário de gestão alinhado as ferramentas disponibilizadas pela organização. Esses processos são importantes para garantir que a avaliação não se transforme em uma análise de valor sem base real, sem critérios bem definidos, válidos e compreendidos por todos.

Existem algumas questões enfrentadas na avaliação de desempenho que podem atrapalhar o processo, dentre elas está o desejo do gestor de evitar conflitos, assim como a falta de compreensão dos formulários e o desconhecimento das pessoas por parte do gestor. Pode ocorrer também uma atitude de pré julgamento ou preconceito; gostar ou não do avaliado; o estabelecimento de uma afinidade e simpatia levando o avaliador a ser mais generoso na avaliação; o avaliador não gostar de exercer seu papel de julgar, ficando desconfortável com esta situação; o avaliador deixar-se por estilos pessoais de sua preferência; focar apenas uma parte do trabalho ou o último incidente do avaliado (RIBEIRO, 2005, p. 20).

Salienta-se ainda que, segundo Ribeiro (2005), ao realizar uma avaliação de desempenho deve-se ter em mente os princípios da organização; definir e conciliar os objetivos e valores, as prioridades e os critérios da avaliação; estabelecer uma data; preparar o local; realizar a avaliação e agir utilizando os instrumentos de recursos humanos, como treinamento, transferência, promoção, demissão, entre outros.

Deste modo, é justo dizer que as organizações utilizam o processo de avaliação de desempenho para acompanhar a maneira como o trabalho é executado em determinado período e tem este processo como método de gerenciamento do desempenho das pessoas. Compreende-se, portanto, que a AVD é um instrumento utilizado para controlar e direcionar o comportamento dos colaboradores, no intuito de melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas, incentivar salários e criar oportunidades voltadas ao desenvolvimento das pessoas percebidas como evidências claras da ferramenta. Com isso, o líder pode avaliar melhor o comportamento de seus subordinados e propor critérios e soluções no sentido de melhorar o trabalho, fazendo atingir os objetivos da organização.

2.1 Capital humano

A Gestão de Pessoas visa proporcionar às empresas melhor desempenho de atividade com valorização no capital humano, que é “o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. [...] Assim o Capital Humano é constituído de talentos e competências”. (CHIAVENATO, 2009, p. 38)

Parece ser possível afirmar que o capital humano, o conhecimento e o capital intelectual vêm ganhando espaço no novo modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações e que com o trabalho (VIDAL, 2018).

Segundo Stewart (1998, p. 11), o “capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação”. Desse modo, nota-se que as pessoas não devem permanecer estáticas, é preciso a otimização de seu tempo e habilidades em atividades que sejam capazes de gerar melhores resultados para a organização e para si mesmas.

As organizações precisam investir em estratégias de retenção e desenvolvimento de talentos. Manter um bom clima organizacional, gerenciar suas políticas de qualidade, verificar as necessidades de adaptação ao mercado atual, consolidar sua cultura organizacional, ter atitudes que proporcionem um contexto organizacional que permita o crescimento dos seus colaboradores dando-lhes espaço para aplicarem seus aprendizados, tendo como resultado o capital humano como diferencial (VIDAL, 2018, p. 7).

Reginato e Marchi (2013) definem capital humano como o somatório de saberes, experiências e inteligências próprias das pessoas de uma organização, que, diante de determinadas situações, são passíveis de se transformar em valor para si próprio e para as empresas que dela fazem parte.

A partir daí, pode-se afirmar que a organização busca investir no capital humano para que as pessoas possam estar motivadas e qualificadas através de treinamentos voltados para a máxima eficiência de suas atividades, uma vez que são responsáveis por comandar, gerenciar, executar e controlar os processos nas empresas.

Moreira (2016), afirma que na sociedade do conhecimento, novas abordagens e práticas são essenciais na gestão do capital humano para que as empresas fomentem seu potencial inovador, é preciso considerar o ser humano como um recurso estratégico, possibilitar o treinamento necessário para o seu desenvolvimento, reconhecimento e criatividade, adotando sistemas de avaliação de suas competências.

Com os recursos humanos mais valorizados, as empresas conseguem obter melhores resultados, pois trabalhadores utilizam seu talento e tempo em busca de soluções inovadoras e revolucionárias. Ainda de acordo com Moreira (2016), muitas vezes as organizações perdem oportunidades de crescimento e oportunidades de melhorar sua competitividade porque a cultura da empresa não está preparada a mudanças, pois só estimula os colaboradores que seriam potenciais inovadores a desistir de projetos ou mesmo a abandonar porque a empresa não o implementará.

As máquinas podem até atuar melhor que o ser humano, mas não possuem habilidade de se desenvolver ou até mesmo de se reinventar.

2.2 Serviço público

Diante de toda sua contribuição para a sociedade, as instituições, tanto do setor público como do setor privado, dedicam parte de seus recursos financeiros e humanos a aperfeiçoar sua gestão e em consequência disto, a qualidade dos serviços prestados. Mudanças como: os novos conceitos de trabalho levaram as organizações a moldar-se conforme as novas atribuições e demandas da sociedade.

A incansável busca por informações também faz parte deste processo, tendo em vista que a informação é um bem precioso e crucial para manter a organização no mercado competitivo e aos olhos de seu público. A Era do Conhecimento na qual vivemos exige uma grande demanda de informações e que estas sejam analisadas e transformadas em conhecimento e dentro deste quadro, as instituições públicas e organizações sociais passam por um processo de transformação.

No Brasil, toda a máquina da Administração Pública vem sendo cobrada pela sociedade a produzir e gerar resultados na mesma proporção das empresas de iniciativa privada. O que antes era percebido por ambientes extremamente técnicos, burocráticos, racionais e lentos, hoje, é necessário que se busque uma gestão atualizada que possua objetivos desenvolvidos, bem como responsabilidades bem definidas, metas e prazos para conclusão das respectivas atividades tendo como foco a sociedade. A antiga estrutura burocrática não encontra lugar quando se refere a organizações cada vez mais enxutas, em que se exige mais qualidade na prestação de serviços.

A Gestão Estratégica de Pessoas, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (2015), tem como base a Educação, Qualidade e Comunicação que aliadas ao Compromisso, Comprometimento e Motivação formando assim o planejamento da Gestão de Pessoas buscando desenvolver atributos individuais e coletivos.

O importante é que a profissionalização e a valorização do servidor público saiam do papel e passem a ser efetivamente implantadas. O Brasil atravessou um período extremamente difícil, nos quais os valores consagrados pela CF e pela população brasileira foram ignorados. Não mais se aceita, como dizia uma antiga peça publicitária, que "o importante é levar

vantagem". Num momento de efetiva restauração institucional, proscritos os maus costumes e recuperada a decência na coisa pública, é absolutamente fundamental o estímulo ao pessoal da administração, cuja dedicação, interesse e eficiência são fatores fundamentais para o bom êxito na implantação dos projetos e programas. (DALLARI, 2019, *on-line*).

No setor público, a avaliação de desempenho apresenta-se como apenas um indicador, porém, através desse indicador, pode-se verificar a eficiência do setor, a qualidade dos serviços e o grau de comprometimento do funcionário ou servidor de acordo com a função que exerce. O que difere muitas vezes a avaliação de desempenho entre os setores público e privado é que, por meio da avaliação, o colaborador de organizações privadas pode ter acesso à requalificação profissional, aumento de remuneração e promoção por merecimento.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do Campo de Estudo

O Sine/IDT-CE é uma entidade de Direito Privado que não possui fins lucrativos, elevada à categoria de Organização Social (OS) pelo Governo do Estado do Ceará por intermédio do decreto nº 25.019/1998, a habilitou para realizar políticas públicas no campo de emprego e atividades empreendedoras.

Sua missão é auxiliar na progressão da geração de empregos e prestar serviços voltados a trabalhadores e empregadores, tais como: emissão de carteira de trabalho (CTPS), recrutamento de profissionais, capacitações e qualificações, execução do programa Jovem Aprendiz, orientação a autônomos e apoio na obtenção de microcrédito para empreendedores.

O IDT também executa outras atividades na linha de apoio e fomento ao desenvolvimento do artesanato e da economia solidária. Além disso, realiza estudos e pesquisas com foco no acompanhamento da evolução conjuntural do mercado de trabalho, visando subsidiar os órgãos de planejamento e a sociedade em geral, com informações e análises sobre a realidade e as perspectivas do mundo laboral. Como organização social, o IDT está apto a prestar serviços para entes públicos e privados. (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO, *on-line*).

Visando a excelência no atendimento, a instituição conta com o Programa de Gestão de Qualidade, possuindo certificação ISO 9001 desde 2003, atualmente na versão 2015. Esta certificação proporciona buscas constantes por melhorias nos

processos e para tal, utiliza-se de meios como: auditorias internas e externas, planos de ação para melhorias de pontos fracos, pesquisas de satisfação do cliente, análise das queixas reportadas à Ouvidoria, observação de índices de desempenho, gestão de riscos e etc.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Quantos aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa, em seu primeiro momento, configura-se como uma revisão bibliográfica, visto que é necessário fundamentar seu arcabouço teórico e debruçar-se sobre a literatura pertinente, para então explorar o tema no sentido de validar os resultados obtidos.

Entende-se que a pesquisa bibliográfica em termos genéricos, é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Ela se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura, até como fichar, organizar, arquivar e resumir o texto: ela é a base para as demais pesquisas. Todo tipo de estudo, deve, primeiramente, ter o apoio e o respaldo da pesquisa bibliográfica, mesmo que este se baseie em outro tipo de pesquisa, seja de campo, laboratório, documental ou pura, pois a pesquisa bibliográfica tanto pode conduzir um estudo em si mesmo quanto constituir-se em uma pesquisa preparatória para outro tipo de pesquisa (FACHIN, 2017, p.120).

No que se refere aos objetivos, é importante salientar que a pesquisa bibliográfica possui uma séria de etapas e que compreender a natureza do problema é fundamental para embasar sua fundamentação com foco no objetivo proposto a ser estudado e desenvolvido descritivamente. As etapas minimamente seguidas pelo pesquisador, são: escolha do tema e objeto de estudo; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório do assunto; busca de fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e por fim, a redação do texto.

Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, visto que busca compreender o Sine/IDT – CE enquanto organização por abordar questões abertas que objetivam conhecer de forma mais aprofundada a Avaliação de Desempenho adotada na referida instituição e de como ela pode ser utilizada para subsidiar possíveis movimentações de pessoal no contexto institucional, bem como de desenvolvimento dos profissionais que nele estão inseridos. Conforme Denzin e Lincoln (2010), a pesquisa qualitativa é um campo de investigação, que atravessa disciplinas e temas, que podem ser considerados um grande guarda-chuva que

recobre diferentes abordagens usadas para descrever, compreender e interpretar experiências, comportamentos, interações e contextos sociais. Gray (2012) menciona no que se refere à pesquisa qualitativa que a relação entre o pesquisador e o sujeito é próxima e “de dentro”, que o foco da pesquisa são os sentidos e que a natureza dos dados são baseadas em análises textuais e não em percentuais ou números o que se evidencia na pesquisa apresentada neste projeto.

Em seu segundo momento, o estudo caracteriza-se também como estudo de caso realizado no Instituto Sine/IDT – CE. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário (APÊNDICE I) com questões básicas sobre os colaboradores do Sine/IDT – CE, como gênero, grau de instrução, quanto tempo de empresa e demais questionamentos voltados para traçar o perfil dos participantes. O questionário foi encaminhado via e-mail, tendo sido respondido por 15 voluntários, cujo resultado é mostrado no capítulo a seguir.

Por fim, no que se refere aos princípios éticos, salienta-se também, que para que o questionário fosse devidamente aplicado junto aos profissionais respondentes voluntariamente, a instituição Sine/IDT – CE através da área de Recursos Humanos, sendo esta responsável pelo processo de AVD internamente, foi previamente consultada quanto a abertura do órgão em permitir ser objeto de estudo tendo como parte do processo de pesquisa a aplicação de um questionário que avaliasse e qualificasse como positiva e útil para subsidiar o desenvolvimento dos servidores como profissionais. (APÊNDICE II)

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A pesquisa contemplou 15 servidores dos 85 que atuam no Instituto do Desenvolvimento do Trabalho – Sine/IDT – CE, unidade Matriz.

O estudo foi dividido em duas partes: a primeira com o intuito de conhecer melhor o senso daqueles que optaram por participar da pesquisa através de convite para responder ao questionário. A segunda parte constituiu-se de questionamentos que procuraram elucidar a compreensão dos participantes em relação à ferramenta de AVD na Instituição Sine/IDT – CE, bem como seus ganhos quanto à aplicação e participação do processo na organização.

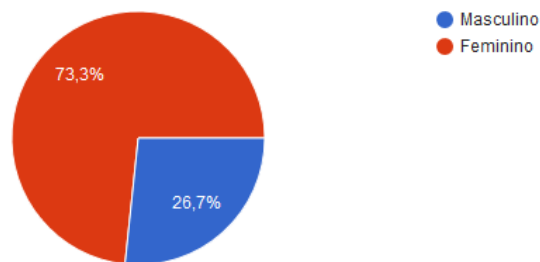
Dos que responderam à pesquisa, foram obtidos os seguintes dados: A primeira pergunta do questionário, referente ao gênero dos servidores entrevistados

da unidade Matriz, colheu-se o seguinte resultado; 73,3 % são do sexo feminino, portanto o maior público que participou da pesquisa foi mulheres e, em seguida, 26,7% representaram o sexo masculino.

Figura 1 – Demonstrativo do gráfico em relação ao gênero dos servidores.

CENSO ORGANIZACIONAL: Sexo:

15 respostas



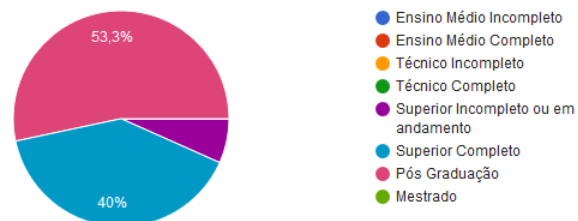
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A segunda pergunta do questionário foi referente ao grau de escolaridade: 53,3% dos entrevistados possuem pós-graduação completa, 40% informaram possuir graduação completa e 6,7% responderam possuir ensino superior incompleto ou em andamento. Acerca do grau de instrução dos clientes participantes, a maioria possui educação superior completa.

Figura 2 – Demonstrativo do gráfico em relação à escolaridade dos servidores.

CENSO ORGANIZACIONAL: Grau de escolaridade:

15 respostas



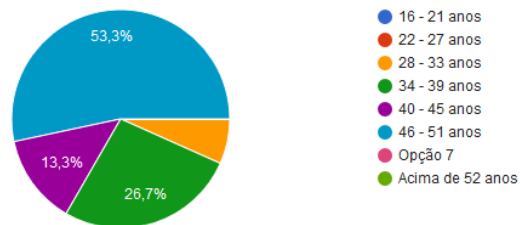
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A terceira pergunta do questionário foi em relação à faixa etária dos servidores entrevistados: 53,3% dos entrevistados ficaram na faixa etária compreendida entre 46 a 51 anos, obtendo o maior número, em seguida, 26,7% dos entrevistados tinham idade acima de 52 anos, já o público jovem foi representado por 6,7%, com faixa etária compreendida entre 28 a 33 anos. Dessa forma, o maior número de servidores da unidade matriz são pessoas adultas entre 46 e 51 anos.

Figura 3 – Demonstrativo do gráfico em relação à faixa etária dos servidores.

CENSO ORGANIZACIONAL: Faixa etária:

15 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O próximo questionamento fez referência ao tempo de atuação dos profissionais entrevistados na instituição Sine/IDT – CE, sendo 100% destes com mais de quatro anos de experiência no referido órgão, observando-se grande propriedade deles ao falarem da ferramenta avaliada.

Figura 4 – Demonstrativo do gráfico em relação ao tempo de trabalho na Instituição.

CENSO ORGANIZACIONAL: Há quanto tempo atua / trabalha no IDT?

15 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Dando prosseguimento ao questionário, também foi indagado aos entrevistados com que frequência eles respondem ao questionário de avaliação de profissional no órgão e a maioria afirmou que a aplicação é realizada anualmente.

No que se refere às promoções dentro da instituição, questionou-se aos participantes da pesquisa se as mudanças de cargos (promoções verticais) recebidas foram motivadas pela avaliação de desempenho profissional. Observou-se que os respondentes afirmaram não ter sido promovidos como decorrência de suas participações na avaliação aplicada ou desenvolvida pelo Sine/IDT – CE.

A pergunta seguinte foi referente às promoções: “Para o (a) Sr. (a), além das promoções (horizontais e verticais), qual a principal vantagem da Avaliação de Desempenho Profissional?”. Verificou-se que a maioria dos entrevistados relatou que a AVD tem como finalidade propiciar um melhor desenvolvimento na busca de qualificação profissional, acompanhar a evolução como profissionais, oportunidade de *feedback* e acompanhamento por parte dos gestores.

Em seguida, foi solicitado aos profissionais participantes da pesquisa que contribuíssem com alguma crítica ou sugestão de melhoria para a Avaliação de Desempenho Profissional realizada pela empresa. Diante das informações coletadas, pode-se observar que os servidores falaram sobre a importância de se desenvolver um critério em que cada gestor tenha um nivelamento do modo de avaliação. A aplicação deveria ser com uma periodicidade menor, visando possíveis ajustes a curto prazo, para deixar de ser apenas um “papel a preencher”, estimulando efetivamente o desenvolvimento dos profissionais e das equipes, ajudando-os na potencialização dos talentos da Instituição. Outro ponto mencionado foi a falta da orientação e preparação das equipes antes da aplicação da AVD no sentido de conscientizar sobre como responder melhor ao questionário.

Por fim, foi feito o seguinte questionamento: “Para o (a) Sr. (a), a aplicação da Avaliação de Desempenho é importante? Por favor, justifique sua resposta”. Verificou-se que todos os participantes responderam que sim, que a AVD é importante, salientando que a ferramenta é muito útil na tomada de decisões do Gestor em relação ao profissional, auxiliando-o a potencializar a gestão da equipe com foco nos resultados da organização. Outro ponto destacado foi que a AVD serve para desenvolver o sentido de justiça nas promoções, evitando distorções salariais, melhorando o clima organizacional e incentivando na busca de qualificações

profissionais, servindo de base para outras ações de desenvolvimento pessoal, além das promoções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar a contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da performance dos colaboradores em uma organização do setor público – Instituto do Desenvolvimento do Trabalho – Sine/IDT – CE, na unidade Matriz, em Fortaleza/Ceará, evidenciando que o referido objetivo foi alcançado através da análise das respostas obtidas como resultado da pesquisa aplicada por meio de formulário aos servidores.

O Sine/IDT – CE aplica anualmente o questionário de Avaliação de Desempenho contemplando doze competências como parâmetros de avaliação, porém todos os respondentes declararam que os resultados desse instrumento não são utilizados como critério para promoções durante o tempo em que atuam na organização.

No objetivo específico - Analisar a atual realidade da Instituição enquanto avaliadora do desempenho do seu quadro de funcionários - a pesquisa demonstrou que todos os respondentes entendem que a AVD permite que seus fatores objetivos norteiem melhor o desenvolvimento e qualificação profissional dos colaboradores, pois clarificam os pontos de boa performance, como também àqueles que necessitam de melhoria. Numa linha de tempo, ela destaca a evolução ou involução dos critérios acompanhados pelo *feedback* de seus gestores diretos.

Para tanto, observou-se que a maior quantidade de servidores entrevistados eram pessoas do sexo feminino com faixa etária compreendida entre 46 a 51 anos, possuindo como grau de escolaridade Pós-Graduação completa. Ressalta-se ainda que a maioria dos participantes possuem tempo de atuação junto ao órgão superior a quatro anos.

Através do questionário encaminhado via *e-mail* aos profissionais, constatou-se também a falta de preparação em geral para a aplicação dos questionários e uma cobrança dos respondentes por uma maior aplicabilidade das informações da AVD para o desenvolvimento dos profissionais da Instituição.

A AVD na instituição era realizada uma vez ao ano de forma esporádica e atualmente foi contratada uma empresa de consultoria para cuidar deste problema e

aplicar a avaliação com maior frequência. Aos colaboradores é dado um questionário com pontuação de 1 a 5, contemplando: ensejos de crescimento pessoal, profissional, impressões sobre a Gestão e idade.

Conforme mencionado, a aplicação da AVD na Instituição não era aplicada de forma constante, com datas previstas ou período estabelecido, como deveria ser. Os colaboradores relataram sentir falta de tratar de questões como promoções, salário e *feedback*. Com a contratação da empresa de consultoria, em julho de 2019, espera-se que a comunicação entre gestão e colaboradores seja estabelecida de forma mais efetiva. O processo de estabelecimento da AVD ainda é recente e passa por melhorias. A empresa aplicou a primeira AVD recentemente e atualmente, a Instituição encontra-se em processo de avaliação de feedback dado pelos colaboradores, foi informado para os gestores que haviam questões a serem observadas, como por exemplo, a postura de suas equipes, observação de pontos fortes e fracos por parte da Diretoria para que as melhorias sejam desenvolvidas e trabalhadas e, se possível, oferecer capacitação aos colaboradores para fortalecer a excelência em atendimento e ampliar as possibilidades de crescimento profissional e pessoal.

Por fim, diante da pesquisa aplicada aos servidores do Sine / IDT, pôde-se perceber que os colaboradores sabem da importância da AVD e os benefícios trazidos e evidenciados com a avaliação feita de forma correta na referida Instituição, entretanto é importante salientar que não basta apenas avaliar é necessário que, após a aplicação da AVD, hajam desdobramentos de desenvolvimento com foco em resultados para os profissionais, bem como para toda a organização, para que todo o processo faça sentido e tenha efetivamente ganhos para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRAVO, V.S. **Análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPEL: avanços possíveis**. Dissertação (Dissertação em Administração Pública em Rede Nacional) – UFPEL. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. Barueri: Manole Ltda., 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DALLARI, Adilson Abreu. **Profissionalização e valorização do servidor público precisam sair do papel**, 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-17/interesse-publico-profissionalizacao-valorizacao-servidor-sair-papel>. Acesso em março de 2020.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In: _____ (orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Editora Artmed, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAY, E. DAVID. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2012.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- FRANCO, M. A. J.; SANTOS, E. A. dos; ZANIN, M.; LUNKES, R. J. Avaliação de Desempenho: percepção de funcionários de uma entidade hospitalar de Santa

Catarina. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 14**, n.1 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ JAN/MAR 2017. Acesso em março de 2020.

MOREIRA, Geraldo Luiz. Organização Inovadora: o capital humano como fator diferencial. 2016. Disponível em: Acesso em março de 2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 13^a. ed. São Paulo: LTr, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

REGINATO, Luiz Fernando; MARCHI, Miriam de. **Capital humano: vencendo a competição pelos talentos: estratégia, métodos e casos**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHWARTZMAN, S. **Desempenho e controle na reforma administrativa**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. (Texto para discussão, 8)

SINE/IDT. Página oficial, 2019. Disponível em: <http://www.idt.org.br/institucional/sobre-o-idt>. Acesso em 14 mar. de 2020.



STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 6. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

SILVA, Maria N.; MOITINHO, Geraldo. Avaliação de Desempenho nas organizações. **Revista Cosmopolita em Ação** v. 3 n. 1 (2016): Cosmos, 3(1), 2016. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/Cosmopolita/issue/view/69>. Acesso em dezembro de 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 5. ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIDAL, Bianca dos Santos. **Capital Humano: um diferencial competitivo**. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/02/capital-humano.html>. Acesso em dezembro de 2019.

APÊNDICE I – Questionário aplicado aos servidores do SINE/IDT

 QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SINE/IDT/CE 	
<p>Prezado (a) Colaborador (a),</p> <p>Este questionário faz parte de uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e suas respostas são de suma importância para o término do mesmo. Por gentileza, peço que responda as questões abaixo. Desde já, agradecemos a sua contribuição e colaboração nesse importante processo de conhecimento!</p>	
CENSO ORGANIZACIONAL	
Gênero	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Grau de Instrução	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Técnico Incompleto <input type="checkbox"/> Técnico Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto ou em andamento <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado
Faixa Etária	<input type="checkbox"/> 16 - 21 anos <input type="checkbox"/> 22 - 27 anos <input type="checkbox"/> 28 - 33 anos <input type="checkbox"/> 34 - 39 anos <input type="checkbox"/> 40 - 45 anos <input type="checkbox"/> 46 - 51 anos <input type="checkbox"/> Acima de 52 anos
Há quanto tempo atua / trabalha no IDT?	<input type="checkbox"/> De 91 dias à 6 meses <input type="checkbox"/> De 6 meses à 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 ano à 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 anos à 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 anos à 4 anos <input type="checkbox"/> Acima de 4 anos
QUESTIONÁRIO DE CONCLUSÃO DO CURSO	
1 – Com que frequência você responde Avaliação de Desempenho Profissional na sua empresa / instituição?	
2 - A (s) mudanças de cargo (promoções verticais) que o (a) Sr. (a) teve na empresa foram motivadas pela Avaliação de Desempenho Profissional?	
3 - O (A) Sr. (a) já teve aumentos ou reajustes salariais dentro do mesmo cargo (promoções horizontais) devidos à sua performance na Avaliação de Desempenho Profissional? Se sim, quantas vezes?	
4 - Para o (a) Sr. (a), além das promoções (horizontais e verticais), qual a principal vantagem da Avaliação de Desempenho Profissional?	
5 - O (A) Sr. (a) tem alguma crítica ou sugestão de melhoria para a Avaliação de Desempenho Profissional realizada pela sua empresa / instituição?	
6 - Para o (a) Sr. (a), a aplicação da Avaliação de Desempenho é importante? Gentileza justifique sua resposta.	

APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA



TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA

Fortaleza, 07 de outubro de 2019.

A Sra. Ana Célia de Brito Marreiro,
Gerente Desenvolvimento Organizacional de Talentos Humanos.
Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT.

O CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO com sede nesta capital, à Rua Carneiro da Cunha, nº 180, Jacarecanga, Fortaleza – CE, Instituição de Ensino Superior credenciada pelo MEC com mais de 17 anos de serviços prestados à sociedade cearense e com destaque no ensino da Pós-graduação, em razão da realização de seu curso de Pós-graduação lato sensu intitulado “MBA em Gestão Estratégica de Pessoas”, solicita a V.Sa. autorização para Pesquisa de Campo junto a esta conceituada Empresa - Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT - para os nossos alunos regularmente matriculados, Kátia Walesca Barros Nunes Façanha e João Pedro Silva. Informamos ainda, que o respectivo trabalho final do aluno tem como tema: “Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Desenvolvimento do Capital Humano nas Organizações.”; e ficará à disposição de V.Sa. ao final do curso.

Atenciosamente,


CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
UNIFAMETRO
Pós Graduação

UNIFAMETRO - CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
Credenciada pela Portaria Nº 1.195, de 14 de novembro de 2018, D.O.U. de 16/11/2018.

(85) 3206.6400 | unifametro.com.br

Fortaleza: Rua Carneiro da Cunha, 180 - Jacarecanga | Maracanaú: Rodovia Meranguape, 8885 - Jaçanaú