

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST - UNIFACVEST
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALESSANDRO WOLINGER COSTA

O IMPACTO DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO NAS CORPORações

LAGES (SC)

2018

ALESSANDRO WOLINGER COSTA

O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS CORPORAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientação: Prof.^a: Diangeli Gallert
Alfredo da Silva

LAGES (SC)

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Vilma Costa, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos nesta parte da minha caminhada, dando força e coragem para não desistir e sendo forte para assumir o que precisei deixar momentaneamente de lado. Aos meus filhos Ícaro, Agatha e Alec, que sempre ajudaram de alguma forma, mas principalmente com amor e olhos brilhantes.

Agradeço minha mãe Adelaide Wolinger que já não está mais aqui, mas sempre acreditou em mim, e me “deu” colo nos momentos mais difíceis. Ao meu pai Ernesto Costa, que assim como minha mãe, é exemplo de força e fé.

Agradeço minhas irmãs, Dilma, Diva e Delfa e meu irmão, Gelson, que sempre acreditaram em meu potencial e capacidade de conquistar algo melhor, dando força sempre, mas principalmente a Diva que sempre foi a incentivadora para que eu conquistasse uma graduação.

Agradeço a minha irmã Dilma e cunhado Francisco Abreu que também foram meus pais, acolhendo e “protegendo”, nesta etapa da minha vida.

Agradeço ao Jakson Sperandio e a Priscila Silva, que me acolheram em seu estabelecimento para realização do estágio.

Ao meu amigo Matheus Batista que me incentivou a iniciar este curso, e ao meu amigo Leandro Zucco, que me socorreu em momentos de dificuldade.

Agradeço a minha colega Jenifer Pedroso que me “adotou” no começo da faculdade, quando tinha muita dificuldade para acompanhar as aulas, em função do meu trabalho. Aos meus amigos Eduarda Pletsch, Fillipe Marian Cadorin e Mariana de Liz, que estão ainda comigo, ajudando, trocando conhecimento e dando força para concluir este curso. Aos demais colegas que de alguma forma me ajudaram nesta caminhada.

Aos professores que entenderam minha condição e me ajudaram mostrando meios para que eu pudesse acompanhar o andamento da turma. Ao professor Rodrigo Botan, que indiretamente me auxiliou para superar a primeira reprovação na vida escolar e acadêmica. Mas em especial a minha querida professora Diangeli Gallert, que fez despertar em mim interesse,

quando ainda me sentia deslocado no curso, por uma área que até então não me identificava e orientou para que pudesse concluir este trabalho.

A Deus por me proporcionar viver esta vida.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar consequências positivas e negativas, e também possíveis erros quanto a aplicação da avaliação de desempenho nas corporações, com base na análise da avaliação de desempenho utilizado na empresa SigmaRo (nome fictício), através de questionário aplicado aos colaboradores diretamente avaliados, em comparativo com as obras de referência bibliográfica relativas ao tema, utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, e sugerir melhorias. O questionário aplicado aos colaboradores tem o intuito de identificar e analisar suas percepções quanto ao sistema de avaliação na empresa. Foram identificados problemas na forma em como ela é aplicada, bem como na condução do processo avaliativo por parte da gestão, em função do despreparo no tocante a gestão de pessoas, e consequentemente impacto negativo para a empresa e colaboradores. Não foram identificados pontos positivos na avaliação de desempenho da empresa. São apresentados em gráficos os resultados do questionário e posteriormente sua análise. Também são apresentados os resultados do impacto negativo para a empresa e seus colaboradores. É sugerida nova ferramenta de avaliação, com base em conceitos mais modernos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Gestão de pessoas; Corporações.

ABSTRACT

This work aims to present positive and negative consequences, as well as possible errors regarding the application of performance evaluation in corporations, based on the analysis of the performance evaluation used in the company SigmaRo (fictitious name), through a survey applied to directly evaluated employees, in comparison with the bibliographical works related to the theme, used in the development of this work, and to suggest improvements. The questionnaire applied to employees aims to identify and analyze their perceptions regarding the evaluation system in the company. Problems were identified during the application of this survey applied, as well as in the conduct of the evaluation process by the management, due to the lack of preparation regarding the management of people, and consequently negative impact for the company and employees. No positive points were identified in the company's performance appraisal. The results of the survey and its analysis are presented in graphs. The results of the negative impact for the company and its employees are also presented. A new assessment tool is suggested, based on more modern concepts.

Keywords: Performance evaluation; People management; Corporations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo Geral	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
3.1 Avaliação de Desempenho.....	3
3.1.1 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	4
3.1.2 Pontos Positivos e Negativos da Avaliação de Desempenho	6
3.1.3 O Profissional Responsável pela Avaliação de Desempenho.....	6
3.2 Capital Humano	7
3.2.1 Busca por Resultados	10
3.3 Estudo de Caso na Empresa SigmaRo.....	11
3.3.1 Missão	11
3.3.2 Responsabilidade Social	11
3.3.3 Relação com Fornecedores	12
3.3.4 Gestão de Pessoas.....	12
4. MÉTODO DE PESQUISA	13
4.1 Coleta de Dados	13
4.2 Instrumento de Pesquisa	14
5. RESULTADOS	16
5.1 A Avaliação de Desempenho da Empresa SigmaRo	16
5.2 Análise e interpretação dos instrumentos de coleta de dados.....	18
5.3 Análise dos resultados	30
5.4 Sugestão de melhoria	35
6. CONCLUSÃO	37

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS 39

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de instrumento de coleta de dados.....	14
Figura 02 - Modelo de avaliação da empresa.....	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Você considera que a avaliação de desempenho aplicada tem sido justa?	18
Tabela 2: A empresa lhe dá suporte para que atinja suas metas?	19
Tabela 3: As competências são identificadas e valorizadas na avaliação de desempenho?	20
Tabela 4: O gestor é imparcial quando faz o feedback da avaliação?	21
Tabela 5: Você e seus colegas tiveram crescimento pessoal e profissional com a implantação da avaliação de desempenho?	22
Tabela 6: Como você se sente quando recebe o feedback da avaliação?	23
Tabela 7: Ocorrem os feedbacks de acompanhamento durante o ano?	24
Tabela 8: Você considera que o resultado da avaliação condiz com seu resultado funcional? ..	25
Tabela 9: Você considera que as avaliações atendem as expectativas dos funcionários?	26
Tabela 10: Após a implantação das avaliações ocorreram promoções ou troca de funções na empresa decorrente do resultado das avaliações?	27
Tabela 11: Qual foi o resultado no seu dia-a-dia de trabalho após a implantação das avaliações?.....	28
Tabela 12: Você considera válido a implantação de uma nova ferramenta, com treinamentos sobre avaliação de desempenho, para gestores e colaboradores?	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico da primeira tabela.....	18
Gráfico 2 – Gráfico da segunda tabela.....	19
Gráfico 3 – Gráfico da terceira tabela.....	20
Gráfico 4 – Gráfico da quarta tabela.....	21
Gráfico 5 – Gráfico da quinta tabela.....	22
Gráfico 6 – Gráfico da sexta tabela.....	23
Gráfico 7 – Gráfico da sétima tabela.....	24
Gráfico 8 – Gráfico da oitava tabela.....	25
Gráfico 9 – Gráfico da nona tabela.....	26
Gráfico 10 – Gráfico da décima tabela.....	27
Gráfico 11 – Gráfico da décima primeira tabela.....	28
Gráfico 12 – Gráfico da décima segunda tabela.....	29
Gráfico 13 – Representa o comparativo do número de pessoas desligadas antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.....	31
Gráfico 14 – Representa o comparativo das reclamações de SAC diretamente sob a responsabilidade da operação, relativas a qualidade do produto, antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.....	32
Gráfico 15 – Representa o número de colaboradores temporários contratados antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.....	32
Gráfico 16 – Representa o número de colaboradores que solicitaram desligamento da empresa antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.....	33
Gráfico 17 – Representa o número de pessoas com formação superior antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.....	34

1. INTRODUÇÃO

As corporações estão vivendo um momento em que as vantagens competitivas que as levaram ao topo não são mais garantia da posição de excelência. A entrega de um excelente produto ou serviço não trará o tão esperado resultado, se entre os pilares e valores que regem as corporações não estiver a gestão de pessoas. Cada vez mais as empresas trabalham para que a gestão de pessoas traga o engajamento delas, que são fundamentais no resultado da produtividade. Entende-se que quando a empresa trabalha com avaliação de desempenho, consegue extrair o melhor dos seus colaboradores, identificando potencial e competências, e estes quando identificados possibilitam a motivação das pessoas na organização.

Diante deste fato, este trabalho tem como objetivo a análise da complexidade que existe no que diz respeito ao tratamento das pessoas, que exige muito mais dos profissionais responsáveis por fazer essa tarefa dar resultado. Será apresentado as teorias de avaliações de desempenho tradicionais em comparativo com as mais atuais, tendo como base a avaliação de desempenho aplicada pela empresa multinacional SigmaRo (nome fictício). Para auxiliar os gestores nesta difícil tarefa, foram implantadas ferramentas de avaliação de desempenho, com função a análise sistemática do desempenho dos profissionais em função das atividades que eles desenvolvem, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desempenho.

Mas como garantir que essas avaliações sejam imparciais, eficientes e justas, se estamos falando de sonhos, crenças, motivações, inspirações, expectativas, capacidades, habilidades, entre tantos outros fatores que movem e mantem o ser humano ativo? Até que ponto os gestores que foram “construídos” para trazer resultados, até pouco tempo a qualquer custo, estão preparados e capacitados para tratar, cuidar e entender de pessoas?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como ocorre processo da avaliação de desempenho na empresa SigmaRo e propor melhorias avaliativas.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar revisão bibliográfica sobre o tema avaliação de desempenho;
- Identificar os pontos positivos e negativos na aplicação da avaliação de desempenho na empresa SigmaRo.
- Pontuar possíveis erros no processo de avaliação propondo sugestão de melhorias com base nos atuais métodos de avaliação.
- Analisar as consequências do resultado da avaliação na empresa.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será abordada a literatura sobre avaliação de desempenho nas empresas de modo geral.

3.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho dos colaboradores é uma ferramenta da gestão de pessoas, que identifica as necessidades de desenvolvimento da equipe, de maneira individual, assim como mostra as fortalezas de cada colaborador, dando oportunidade aos que pretendem crescer juntamente com a empresa, mostrando as mudanças de comportamento necessárias para o desenvolvimento gradual.

A avaliação de desempenho, mesmo antes de ser reconhecida como mecanismo de avaliação, era utilizada para determinar quem se destacava em qualquer campo da sociedade até mesmo na antiguidade, como constata FARIAS (2001), no livro de Êxodo (Bíblia, Ex. 18, 13-27), “Procura dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que aborreçam a avareza; põe-nos sobre eles por chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta, chefes de dez, para que julguem este povo em todo o tempo”.

Na visão de CHIAVENATO (1998) o homem e seu trabalho passam a ser avaliados a partir do momento que outro lhe de emprego. Para MARRAS (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. Existem muitas técnicas para se avaliar o comportamento e desempenho nas empresas atualmente. Infelizmente muitas vezes essas ferramentas estão desatualizadas ou mal aplicadas, podendo causar efeitos contrários aos esperados com a implementação dessas técnicas.

Para PONTES (1999), a avaliação de desempenho, continuamente, estabelece um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, buscando acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Como cita LOPES (apud MARRAS, 2012) a avaliação precisa ser um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores.

Segundo CHIAVENATO (2004), a avaliação de desempenho revela o valor do trabalho de cada pessoa, em função das tarefas que ela executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. São práticas adotadas pelas organizações, afim de administrar suas operações com excelência. A avaliação é resultado do relacionamento entre gerente, funcionário e tarefas a serem executadas, e não pode mais ser um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento do funcionário.

Já no entendimento de ENSSLIN (2010), avaliação de desempenho é o processo para construir conhecimento no avaliador, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio avaliador por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

Para BERGANINI (1997), se a avaliação de desempenho for bem implementada, dentro de uma organização, representará poderosa ferramenta tanto para a empresa, quanto para o indivíduo, ajudando a estabelecer um ambiente equilibrado e atrativo, complementa OLIVEIRA (2008), que o processo, de avaliação e de aprimoramento de objetivos será, cada vez mais, sustentado, interativo, participativo e responsável e que os objetivos existentes e cobrados, serão consideradas “como algo bom” pelas pessoas.

Se por um lado, a organização precisa conhecer a forma como os colaboradores executam a sua tarefa para assim conhecer as suas potencialidades, por outro lado, os colaboradores precisam de saber qual a percepção da empresa sobre si para poderem corrigir possíveis erros. (CHIAVENATO, 2001)

O modo de gerenciamento das pessoas nas organizações depende do modelo de gestão adotado e do paradigma industrial predominante em determinado período. Tornou-se necessária alguma forma de coordenação destas partes para a sinergia se desenvolver, e assim levar o sistema a funcionar harmonicamente. (PEPSIC, 2007).

3.1.1 Métodos de avaliação de desempenho

Dentre os vários métodos tradicionais de avaliação de desempenho passaremos a citar os mais utilizados de acordo com CHIAVENATO (2004):

- **Escalas gráficas:** é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em uma tabela de dupla entrada.
- **Escolha forçada:** é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- **Pesquisa de Campo:** é um método complexo, pois se baseia no princípio da responsabilidade da linha e da função staff no processo de avaliação de desempenho. Esse método consiste numa entrevista com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista.
- **Método de incidentes críticos:** é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado.
- **Listas de verificação:** é o método que consiste num check-list dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

CHIAVENATO (1998), esclarece que atualmente existem métodos modernos também utilizados pelas organizações, além dos métodos tradicionais já citados, tais como:

- **Método de Avaliação por Resultados:** liga-se aos programas de administração por objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados.
- **Avaliação de 360 Graus:** Sendo uma avaliação circular, participam nela todos os que interagem com o avaliado. Deste modo, abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os pares, os colegas e todos os demais que estão à volta do avaliado, numa abrangência de 360°.
- **Método de avaliação por objetivos:** Consiste na negociação e no estabelecimento de metas individuais ou grupos, entre executores de tarefas e seus respectivos líderes. É uma espécie de contrato bilateral de resultados; é um método objetivo e voltado para o futuro, sendo que a retro informação ao avaliado pode ser concomitante com a execução das tarefas.

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos. (RICA, 2013).

3.1.2 Pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho

Segundo Diogo Silva, do portal blog.luz.vc, as vantagens em se usar as avaliações de desempenho são as seguintes:

- Ajuda na hora de realizar uma promoção ou realizar uma demissão;
- Mostra uma visão de todas as competências existente na sua empresa;
- Facilita na hora de dar um feedback;
- Auxilia na definição de metas junto aos funcionários;

Para Pedro Santos, escritor do Portal dos Administradores, as vantagens são motivação, metas e comunicação e traz como desvantagens ser trabalhoso, demorado e sofrer influência das pessoas. O portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae, 2017) destaca que as vantagens da avaliação 360 são:

- **Justiça:** As avaliações estão menos sujeitas a influências artificiais, ou seja, aquelas produzidas por alguém, não naturais. Os impactos da avaliação 360 graus sobre grupos minoritários da empresa também são menos hostis.
- **Exatidão:** A avaliação é feita sob um ponto de vista mais equilibrado, sem muita influência de opiniões pessoais.
- **Maior Credibilidade:** Uma pessoa pode se enganar ao avaliar um determinado colaborador. Porém, se todas tem uma mesma opinião, o risco de todas estarem erradas é bem menor.
- **Valor:** É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos quando derem o retorno sobre o comportamento do colaborador.
- **Motivação:** A pressão dos companheiros de trabalho motiva a mudança de comportamento.
- **Menos Subjetividade:** O processo torna-se mais objetivo, com mais dados e menos “achismos”.

3.1.3 O profissional responsável pela avaliação de desempenho

Segundo Pedro Santos, do Portal dos Administradores, em algumas organizações especialmente aquelas de maior porte a avaliação de desempenho é feita através de comissões

feitas especialmente para esta finalidade, com a colaboração do setor de R.H. essas comissões avaliam seus funcionários de forma mais especializada, sendo esse método teoricamente mais adequado. Ao contrário do que muitos pensam, o processo de avaliação de desempenho não é nada fácil, então o que nos resta como administradores é saber lidar com as mais diversas adversidades.

Segundo BERGAMINI e BERALDO (1988), o potencial de inteligência do avaliador precisa estar em nível de compreensão dos aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e sua importância. É importante considerar que cada avaliador será capaz de preencher dados complementares que estão em aberto na ficha de avaliação. Se espera que o profissional que ocupe o cargo de chefia já tenha garantido implicitamente, equilíbrio e maturidade efetiva e emocional.

3.2 Capital humano

O crescimento globalizado da produção em massa e das limitações quanto a redução dos custos operacionais, fazem dos recursos humanos, usados inicialmente apenas na forma de trabalho braçal, um instrumento de valor igual aos recursos financeiros. A necessidade de monitoramento e avaliação dos recursos empregados gerou o aperfeiçoamento das técnicas de avaliação, principalmente de desempenho humano.

Segundo DAVEL e VERGANA (2001), as pessoas fazem parte da vida produtiva das organizações, bem como, constituem o princípio essencial de sua dinâmica. Elas dão vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a tornarem-se competitivas, cooperativas e diferenciadas junto aos clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Para MALONE e LEIF (1998), a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado são considerados o capital intelectual e representa principalmente o capital humano. Com a mesma justificativa teórica, STEWART (1998), considera que o capital intelectual é intangível e representa a soma do conhecimento na empresa, que proporcionará uma vantagem competitiva no mercado. É o

conhecimento existente na força de trabalho: treinamento, intuição de uma equipe, know-how, aprendizado compartilhado e a capacidade mental coletiva.

Para WRISTON (1994), nesta mesma linha de pensamento, confirma que realmente, a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor. O capital intelectual é também definido por SVEIBY (1997) como a capacidade, a habilidade e o conhecimento especializado contidos no cérebro humano”.

Considera ULRICH (1998), que o ritmo acelerado das mudanças nos dias atuais, exigido pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor, exerce grande influência no ambiente interno das organizações, colocando em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais. Dentro desse contexto de mudanças, faz-se necessário compreender a importância e utilização do capital intelectual nas empresas.

Destaca, DRUCKER (1989), que inevitavelmente as empresas, completamente dependentes da qualidade das informações, para resistirem ao mercado, terão que apresentar estruturas radicalmente diversas das corporações atuais. Estas empresas serão fundamentadas no conhecimento e na capacidade de transformar dados em informações úteis, objetivando enfrentar os desafios ambientais.

A expressão gestão de pessoas, acrescentam MOTTA e VASCONCELOS (2006), parece para muitos, mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo, surgiu porque muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização, que também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com a lucratividade e eficiência.

As pessoas devem ser visualizadas, segundo CHIAVENATO (2004), como parceiras das organizações. Sendo elas fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o principal e mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização, e LACOMBE (2005) diz que comumente a alta administração adora dizer “as pessoas são o nosso maior ativo”, e que enfatizar a importância das pessoas na composição de uma determinada

empresa, torna-a diferente das demais, independentemente de que recursos sejam usados da mesma forma por qualquer outra empresa.

Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de pessoas, uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais. Atualmente fala-se que administrar “com” as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana. (PortalFSLF, 2015).

Atualmente o diferencial entre uma e outra empresa são as pessoas que desenvolvem atividades nelas, ou seja, os seus colaboradores, isto é, o seu capital humano. Devido à grande competitividade existente e face à exigência cada vez maior dos clientes externos, o capital humano passa a ser o alvo das organizações no tocante ao seu desenvolvimento com os objetivos da empresa. As empresas, para se manterem ativas no mercado atual têm que ser profissionalizadas, descentralizadas, modernas e humanas, fatores estes, essenciais para o sucesso da organização. É necessário, ainda, que o capital humano dessas organizações seja motivado e treinado a desenvolver suas capacidades criativa e intelectual. Assim, a organização estará potencializando o máximo de seu capital humano no seu desenvolvimento contínuo e eficaz. (SIMPEP, 2011).

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação. Surge uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. (PortalFSLF, 2015).

3.2.1 Busca por resultados

As empresas, principalmente as grandes corporações, fazem vários investimentos com a finalidade de trazer retorno financeiro, que é o motivo da sua existência. Para que esse objetivo seja alcançado vários pontos são monitorados e avaliados dentro do processo de geração de capital. O sucesso de uma empresa depende da elaboração de uma excelente estratégia de competitividade e do acompanhamento de desempenho desta estratégia. Segundo CABRERA (2002), ocorreu a transição empresarial das organizações-instituições para as organizações-negócios, considerando cinco parâmetros:

- Poder decisório.
- Relação com o ambiente externo.
- Estilo de gestão.
- Vínculo capital versus trabalho.
- Comportamento e perfil do colaborador.

O desempenho de uma empresa, na visão de CHIAVENATO (2010), está intimamente ligado a 4 pilares fundamentais da geração de capital e precisam ser monitorados e avaliados periodicamente:

- A busca de resultados concretos.
- Das ferramentas de desempenho aplicadas.
- Das competências individuais de cada colaborador.
- Dos fatores críticos de sucesso.

A vantagem competitiva da empresa deve ser avaliada e objetivada para que a manutenção de recursos e resultados seja eficiente. Cada vez mais a gestão participa da área de Rh e esse participa com a gestão em decisões de resultados. O treinamento pode ajudar a empresa a melhorar sua performance no mercado e vender sua concorrência. Todo investimento na tecnologia e no pessoal pode alavancar vendas e consumo. (PortalFSLF, 2015).

3.3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SIGMARO

SigmaRo (nome fictício) é uma empresa multinacional com foco na produção de produtos para cuidados e higiene pessoais. Sua fundação se deu nos Estados Unidos no final do século XIX e atua no Brasil a 20 anos. Conta com 210 unidades fabris distribuídas em 145 países, 4 delas no Brasil, e com uma central de administração localizada em São Paulo. Emprega aproximadamente 42 mil colaboradores no mundo, destes, 2 mil somente no Brasil.

3.3.1 Missão

A SIGMARO tem como missão ser líder mundial no que é importante para viver bem, se propondo a entregar produtos e soluções de higiene e segurança que facilitem e deem conforto para a vida de seus clientes.

3.3.2 Responsabilidade Social

A empresa está trabalhando para criar um impacto social de longo prazo que melhore a vida das pessoas necessitadas por meio de iniciativas voltadas para melhorar o acesso ao saneamento, ajudando as crianças a prosperar e capacitar mulheres e meninas. As iniciativas alinham-se com seus valores, cumprem a promessa das marcas e ajudam a fornecer elementos essenciais para viver bem.

Como uma das maiores compradoras de celulose de madeira do mundo, ela trabalha para proteger as florestas, o que é fundamental para lidar com as mudanças climáticas, conservar a biodiversidade e manter uma cadeia de suprimentos saudável e resiliente. Juntamente com os consumidores, clientes, fornecedores, o Forest Stewardship Council® (FSC®), WWF e outras ONGs, trabalha para garantir o fornecimento responsável de fibra de madeira. Também está ajudando a impulsionar a demanda do consumidor para FSC®, produtos certificados, investindo no desenvolvimento de fibras sustentáveis, alternativas.

3.3.3 Relação com Fornecedores

A SIGMARO está comprometida em fornecer processos simples e padronizados para seus fornecedores em todo o mundo. Valorizam seus relacionamentos com fornecedores, gerando esforços para tornar seus negócios fáceis em todas as frentes. As equipes de aquisição da SIGMARO alavancam as estratégias globais de terceirização e categoria para impulsionar o melhor desempenho de compras da categoria e fornecer a vantagem competitiva que a empresa precisa conquistar no mercado.

3.3.4 Gestão de Pessoas

A SigmaRo prega que as pessoas definem quem a empresa é e o que faz. Construindo comunidades mais fortes onde vivem e trabalham e fomentam relacionamentos que aproximam o mundo.

Oferecem carreiras que permitem que as pessoas criem a vida que desejam, tenham orgulho de trabalhar para uma empresa com a mais alta ética e apliquem suas diversas experiências e paixão a marcas que tornam a vida melhor para pessoas de todo o mundo. O talento, a diversidade e o comprometimento de seus funcionários são cruciais para sua inovação e sucesso. Seu ambiente de trabalho promove o crescimento pessoal, profissional e corporativo. Reflete um senso de comunidade que alimenta a inovação. Sua equipe global trabalha em conjunto em um espírito de cooperação e confiança para liderar o mundo no essencial para uma vida melhor. A estratégia de gestão de talentos é desenvolver funcionários e apoiar os objetivos de crescimento em seu Plano de Negócios Global. Sua organização orientada para o desempenho é projetada para atrair, desenvolver, recompensar e reter os melhores talentos.

“Estamos trabalhando para encontrar novas maneiras de causar um impacto positivo no mundo que compartilhamos, alimentando nossa paixão”.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica que segundo Roesch (2006), é a seleção, a leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguido de um relato escrito. Koche (2007) diz que o objetivo da pesquisa bibliográfica é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

Para se obter o resultado dos objetivos propostos foi utilizado o recurso de estudo de caso na empresa SigmaRo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar estudo em eventos contemporâneos dentro de seu contexto e isso é um dos motivos pela preferência do seu uso onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Segundo Roesch (2006) o estudo de caso, como estratégia de pesquisa permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

De acordo com Mendes (2002) representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de coleta e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações).

Os dados resultantes da pesquisa foram analisados e comparados com as informações coletadas nas bibliografias utilizadas para este trabalho, afim de identificar se a ferramenta utilizada na empresa SIGMARO este sendo eficiente.

Esta análise trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa que de acordo com Mattar (2014) ela permite identificar se o fenômeno estudado ocorre, especificamente a avaliação de desempenho, bem como quantifica-lo, através dos gráficos expostos e analisados.

4.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de questionário formulado e aplicado pelo autor do trabalho, na filial da empresa SIGMARO, localizada no interior do sul de Santa Catarina, e

conta com 185 colaboradores efetivos. Destes colaboradores 96, fazem parte da área produtiva e manutenção e participam anualmente de avaliação de desempenho tradicional. Dos 96 colaboradores, 72 responderam o questionário para esta pesquisa, totalizando 75% de participação.

O questionário foi aplicado no período de 16 de abril a 4 de junho de 2018, de forma presencial e coletiva, afim de torná-lo efetivo, evitando troca de comunicação, bem como influência direta ou indireta e algum tipo de intimidação entre os entrevistados. Com total sigilo aos participantes, a pesquisa foi aplicada fora do horário de expediente para evitar qualquer interferência em seu desempenho no trabalho.

Foram coletados dados referentes ao programa de avaliação de desempenho da empresa, sua influência e resultados antes e após a aplicação na empresa.

4.2 Instrumento de Pesquisa

As questões do instrumento de coleta de dados (figura 01) foram padronizadas para todos os colaboradores da empresa SigmaRo, foram formuladas com o objetivo de identificar os aspectos positivos e negativos, possíveis erros nas avaliações da empresa pesquisada e quais aqueles que trazem maiores dificuldades para a organização, dificultando o processo de avaliação e a análise posterior dos dados, a fim de oferecer à Gerência de Recursos Humanos subsídios necessários para utilização dos mesmos, em prol da melhoria do desempenho e do desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	
1 – Você considera que a avaliação de desempenho aplicada na empresa tem sido justa? a.(<input type="checkbox"/>) sim b.(<input type="checkbox"/>) não Porquê	2 – A empresa lhe dá suporte para que atinja suas metas? a.(<input type="checkbox"/>) sim b.(<input type="checkbox"/>) não

(Continua)

<p>3 – As competências são identificadas e valorizadas na avaliação de desempenho?</p> <p>a.() sim b.() não</p>	<p>4 – O gestor é imparcial quando faz o feedback de avaliação?</p> <p>a.() sim b.() não</p> <p>Justifique:</p>
<p>5 – Você e seus colegas tiveram crescimento pessoal e profissional com a implantação da avaliação de desempenho?</p> <p>a.() sim b.() não</p>	<p>6 – Como você se sente quando recebe o feedback de avaliação?</p> <p>a. () calmo e tranquilo</p> <p>b. () angustiado e preocupado</p>
<p>7 – Ocorrem feedbacks de acompanhamento durante o ano?</p> <p>a.() sim b.() não</p>	<p>8 – Você considera que o resultado da avaliação condiz com seu resultado funcional?</p> <p>a.() sim b.() não</p> <p>Porque:</p>
<p>9 – Você considera que as avaliações atendem as expectativas dos funcionários?</p> <p>a.() sim b.() não</p>	<p>10 - Após a implantação das avaliações ocorreram promoções ou troca de funções na empresa decorrente do resultado das avaliações?</p> <p>a.() sim b.() não</p>
<p>11 – Qual foi o resultado no seu dia a dia de trabalho após a implantação das avaliações?</p> <p>a.() positivo b.() negativo</p> <p>Justifique:</p>	<p>12 – Você considera válida a implantação de uma nova ferramenta, com treinamentos sobre avaliação de desempenho, para gestores e colaboradores?</p> <p>a.() sim b.() não</p> <p>Justifique:</p>

FIGURA 01 - MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FONTE: AUTOR

5. RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado modelo de avaliação de desempenho na empresa SigmaRo e os resultados obtidos através da pesquisa realizada com seus colaboradores, para a realização deste trabalho.

5.1 A Avaliação de Desempenho na Empresa SigmaRo

As avaliações de desempenho são poderosas ferramentas capazes de identificar pontos fortes e fracos tanto de desempenho funcional, como comportamental dos colaboradores de todos os níveis de uma empresa. Podendo auxiliar a incentivar o potencial existente em cada colaborador, bem como melhorar as relações humanas do trabalho.

Avaliar o desempenho constitui em localizar possíveis problemas de gerenciamento e supervisão, ajuda na integração das pessoas à organização e adequação das pessoas aos cargos. Possibilita localização de possíveis divergências ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as discrepâncias ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações. Mas uma avaliação de desempenho mal aplicada pode gerar processo inverso, tornando a avaliação de desempenho algo penoso para organização e seus colaboradores.

As avaliações de desempenho passaram a ser realizadas, na empresa SigmaRo, de maneira formal a partir do ano de 2010, através do método de avaliação de desempenho 360°. Mas, devido à falta de investimentos em treinamentos, a ferramenta não se manteve efetiva, ocorrendo modificações até chegar ao modelo em uso hoje.

Como resultado da avaliação, dos 96 colaboradores, obrigatoriamente 30% precisam exceder as expectativas, ou seja, apresentar desenvolvimento e entrega de resultados superior aos demais. Que atendam as expectativas serão 60%, apresentando o desenvolvimento e a entrega de resultados esperados. Os outros 30% são classificados como requer melhoria, não apresentando o desenvolvimento e a entrega de resultados esperados. Se após o resultado final

os percentuais não forem atingidos espontaneamente, se utiliza o método da curva forçada, que classifica os colaboradores no quadrante necessário para que o percentual seja atingido.

O método de avaliação de desempenho utilizado hoje na empresa SigmaRo se assemelha a Lista de Verificação, que é um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário, onde o mesmo recebe uma avaliação quantitativa através de um check-list dos fatores de desempenho, conforme figura 02.

		Expectativas		
		Supera	Atinge	Requer melhoria
Pontualidade	O funcionário é pontual em seus horários e tarefas?			
Visionário	O funcionário tem visão que consegue antecipar acontecimentos ou oportunidades?			
Colaborador	O funcionário colabora com seus colegas e demais áreas da empresa?			
Desenvolve talentos	O funcionário busca se desenvolver e repassa seus conhecimentos aos seus colegas?			
Sociabilidade	O funcionário mantém bom relacionamento com seus colegas e superiores?			
Pro atividade	O funcionário tem iniciativa para realização de tarefas e solução de problemas?			
Flexibilidade	O funcionário é aberto a mudanças?			
Liderança	O funcionário mostra sinais de liderança?			
Trabalho em equipe	O funcionário sabe trabalhar em equipe?			
Ética	O funcionário trabalha de forma ética?			

FIGURA 02 - MODELO DE AVALIAÇÃO DA EMPRESA

FONTE: EMPRESA SIGMARO, 2018.

5.2 Análise e interpretação dos instrumentos de coleta de dados

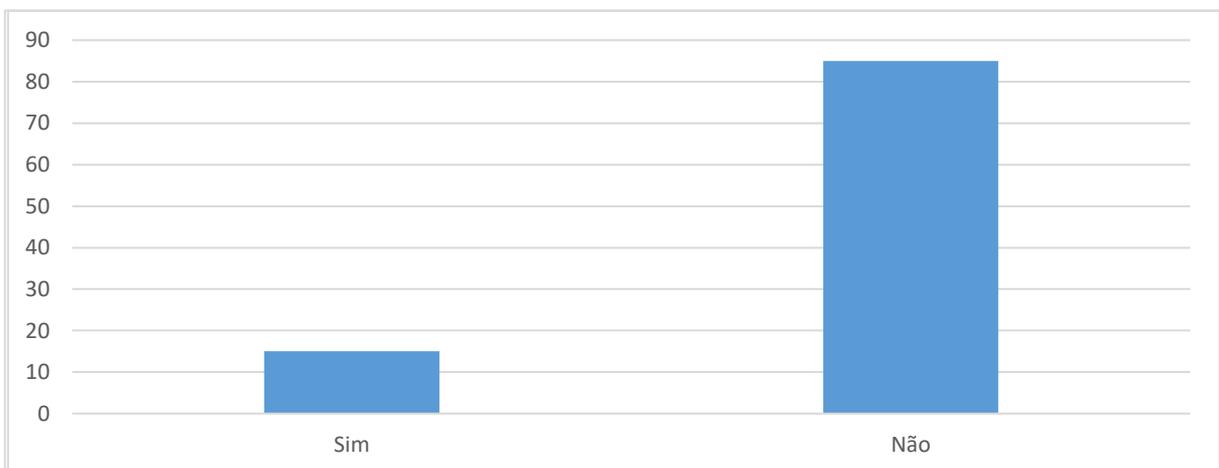
Após a aplicação do instrumento de coleta de dados na empresa, passou-se para a análise efetiva dos dados. Para isso foram geradas tabelas e gráficos para interpretação dos mesmos e, efetivamente alcançar os objetivos propostos no trabalho.

Tabela 1-Você considera que a avaliação de desempenho aplicada tem sido justa?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	11	15%
Não	61	85%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 1- Gráfico da primeira tabela



FONTE: AUTOR

O gráfico mostra que dos 72 entrevistados 61 concordam que a avaliação é injusta, totalizando 85% de insatisfeitos com o atual método de avaliação. Dos colaboradores que responderam sim, não houve justificativa do por que consideram justa a avaliação. Dos colaboradores que responderam não, 53 justificaram a resposta. As principais justificativas foram:

- “A empresa não valoriza o esforço individual, todos são avaliados igualmente.”
- “A empresa não valoriza quem estuda e se desenvolve.”
- “Não existe diferenciação entre a entrega dos colaboradores.”

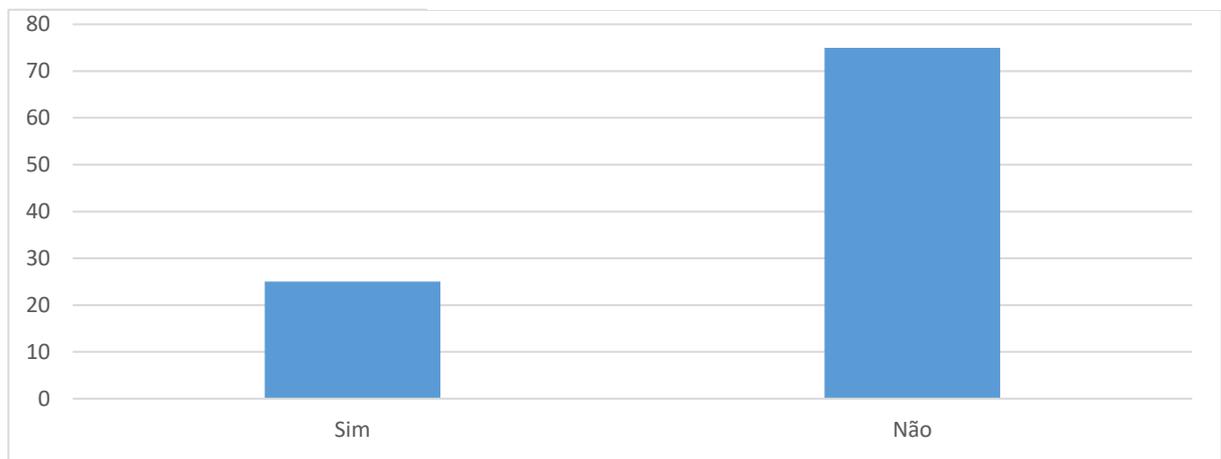
O resultado mostra que, na visão dos colaboradores, a gestão de pessoas não é justa e que apesar de a empresa garantir que a comunicação é clara e que sugestões são bem vindas, houve relatos de desligamento de colaboradores com alto nível de produção, conhecimento técnico e senso crítico, durante o período em que a avaliação está vigente, após levantarem questionamentos sobre a forma como foram conduzidas as avaliações. Segundo os entrevistados quem por algum motivo questiona a maneira como é conduzida a avaliação, ou mesmo em sua próxima avaliação, é direcionado para o quadrante requer melhoria, permanecendo neste, por dois anos consecutivos e após desligado da empresa, pois a regra é clara, quem não se desenvolve, após dois anos não permanece na empresa.

Tabela 2 - A empresa lhe dá suporte para que atinja suas metas?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	18	25%
Não	54	75%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 2 - Gráfico da segunda tabela



FONTE: AUTOR

O gráfico mostra que 75% dos colaboradores entrevistados não identificam suporte por parte da empresa para que suas metas individuais sejam alcançadas.

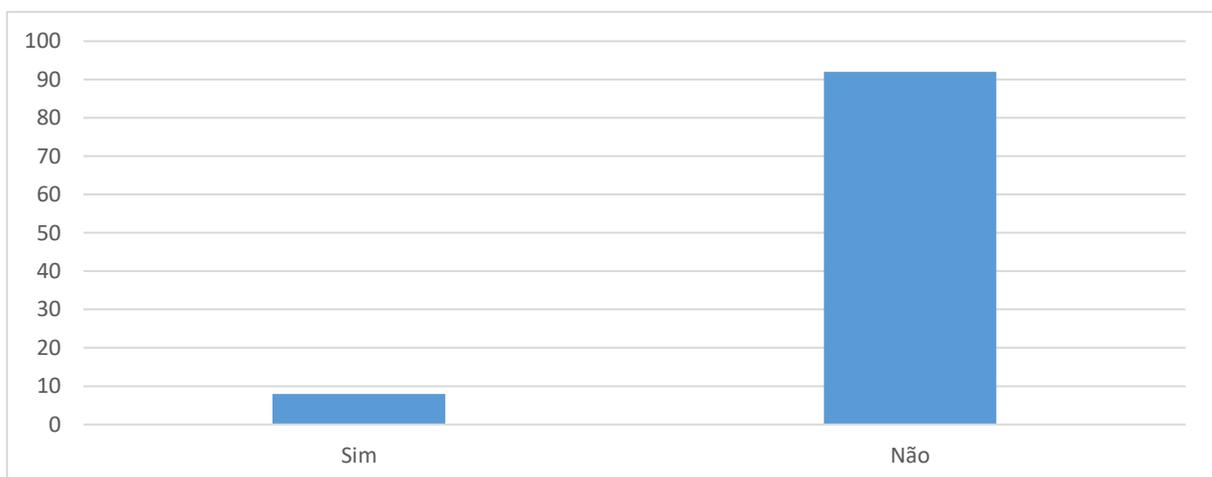
O resultado da análise dos dados mostrou que os colaboradores não recebem por parte da gestão dados suficientes, ou quando recebem esses dados não ficam claros, para que suas metas individuais sejam trabalhadas e suportadas, tornando assim o processo de busca por resultados uma corrida no escuro.

Tabela 3 - As competências são identificadas e valorizadas na avaliação de desempenho?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	6	8%
Não	66	92%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 3 - Gráfico da terceira tabela



FONTE: AUTOR

O gráfico mostra que 92% dos colaboradores entrevistados não identificam reconhecimento e valorização de suas competências.

Quando iniciaram as avaliações de desempenho na empresa, no ano de 2010, acreditava-se que seria algo que motivaria os colaboradores, pois seriam vistos de uma maneira que nunca foram vistos antes, ou seja, suas habilidades e fortalezas, seriam identificadas, trabalhadas e

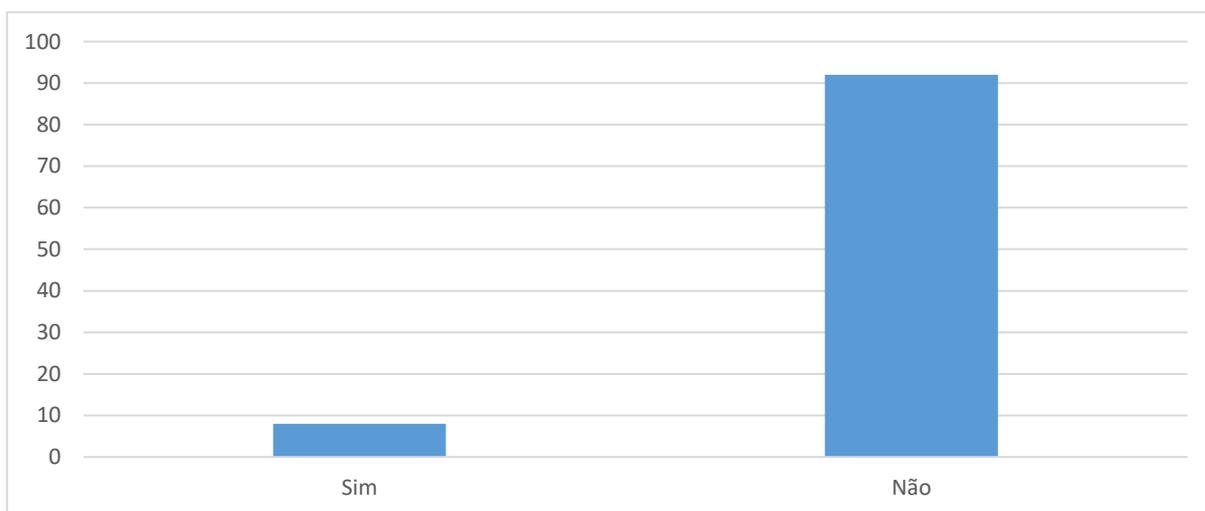
recompensadas. Mas, com o passar dos anos a realidade se mostrou diferente, pois os percentuais de colaboradores que excedem e requerem melhoria nunca são atingidos na avaliação formal, sendo necessário sempre utilizar a curva forçada. A constante troca de gestores também contribui para que o resultado seja prejudicial ao colaborador, pois são avaliados por alguém que muitas vezes não conhece a todos.

Tabela 4 - O gestor é imparcial quando faz o feedback da avaliação?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	6	8%
Não	66	92%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 4 - Gráfico da quarta tabela



FONTE: AUTOR

Dos 72 colaboradores que responderam o questionário, apenas 6 consideram que o gestor é imparcial, 66 consideram que o gestor não é imparcial, e que isso fica evidente quando fazem questionamentos ou sugestões que não agradam a gestão. Dos colaboradores que marcaram sim, ninguém justificou porque o gestor é imparcial. Dos 66 colaboradores que marcaram não, 61 justificaram e as principais justificativas são:

- “O gestor passa a perseguir quem questiona ou sugere melhorias.”
- “Várias pessoas desligadas depois de questionarem a avaliação.”
- “O gestor muda a maneira de tratar quem não concorda com o resultado da avaliação.”

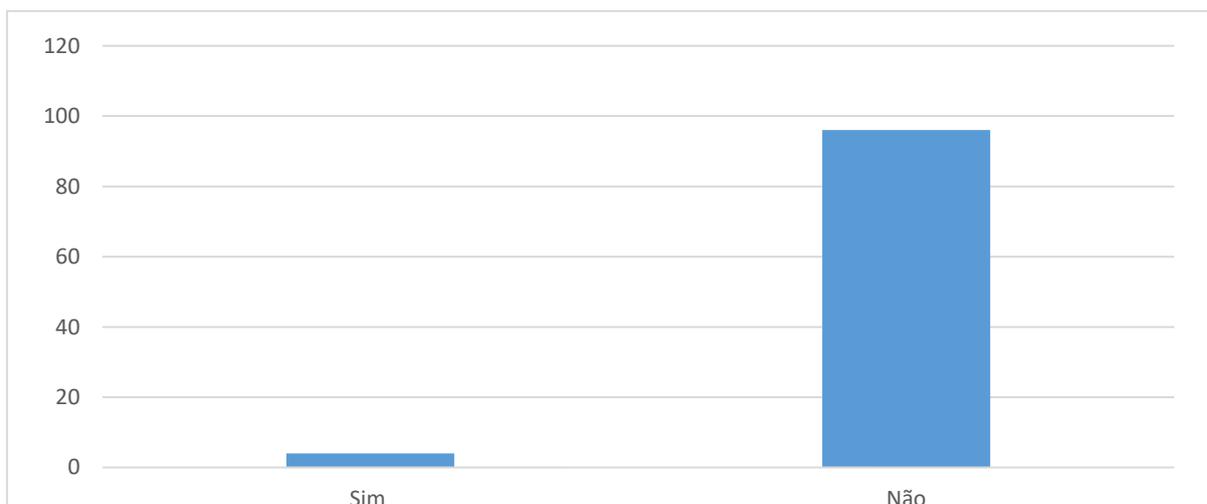
Quando questionados sobre de quem era a responsabilidade pela maneira errada em que a ferramenta é aplicada, foi unânime a opinião de que a falta de preparo dos gestores, no que diz respeito a gestão de pessoas, é responsável pela maneira como a avaliação é administrada, bem como a falta de treinamentos para todos os colaboradores. A avaliação de desempenho gerou para eles uma espécie de “sistema de favoritismo” e de retaliação, ao invés de ser instrumento de conhecimento e desenvolvimento como era seu propósito.

Tabela 5 - Você e seus colegas tiveram crescimento pessoal e profissional com a implantação da avaliação de desempenho?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	3	4%
Não	69	96%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 5 - Gráfico da quinta tabela



FONTE: AUTOR

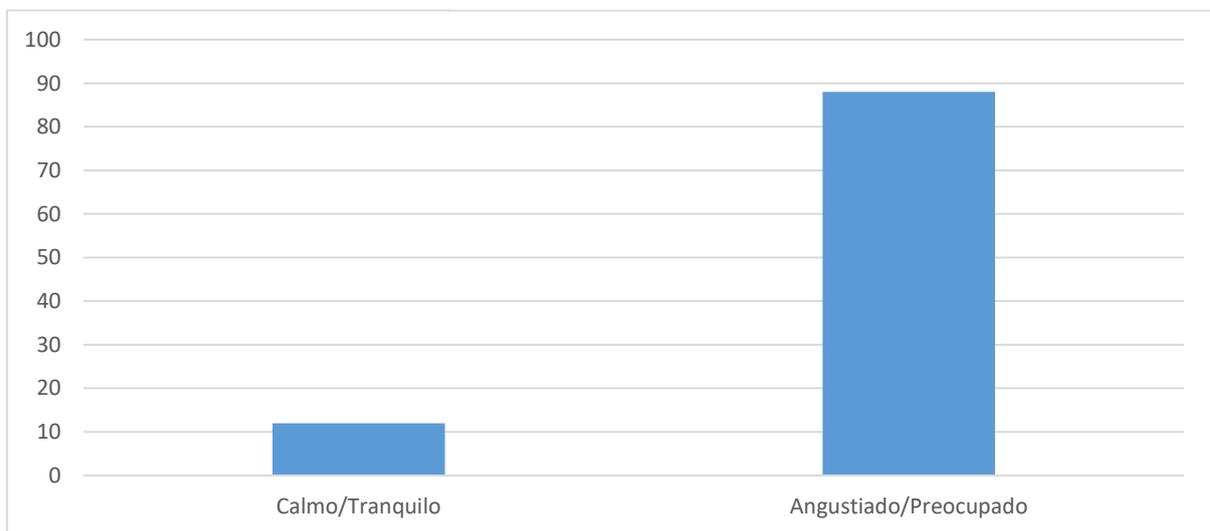
Dos 72 colaboradores entrevistados apenas 3, 4% segundo a pesquisa, tiveram crescimento pessoal ou profissional. Os outros 69, ou 96% destes colaboradores não conseguem ver crescimento ou desenvolvimento pessoal ou profissional após a implantação das avaliações de desempenho. Segundo eles, muitos buscaram se desenvolver através de formação técnica e superior, mas as novas oportunidades que surgiram foram destinadas a profissionais do mercado e não aos próprios colaboradores.

Tabela 6 - Como você se sente quando recebe o feedback da avaliação?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Calmo/Tranquilo	9	12%
Angustiado/Preocupado	63	88%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 6 - Gráfico da sexta tabela



FONTE: AUTOR

O gráfico mostra que 88% dos colaboradores sente-se angustiados e/ou preocupados quando chega o período de avaliação na empresa. A justificativa é a incerteza do que se espera com relação aos resultados, devido à falta de acompanhamento durante o ano. Segundo os

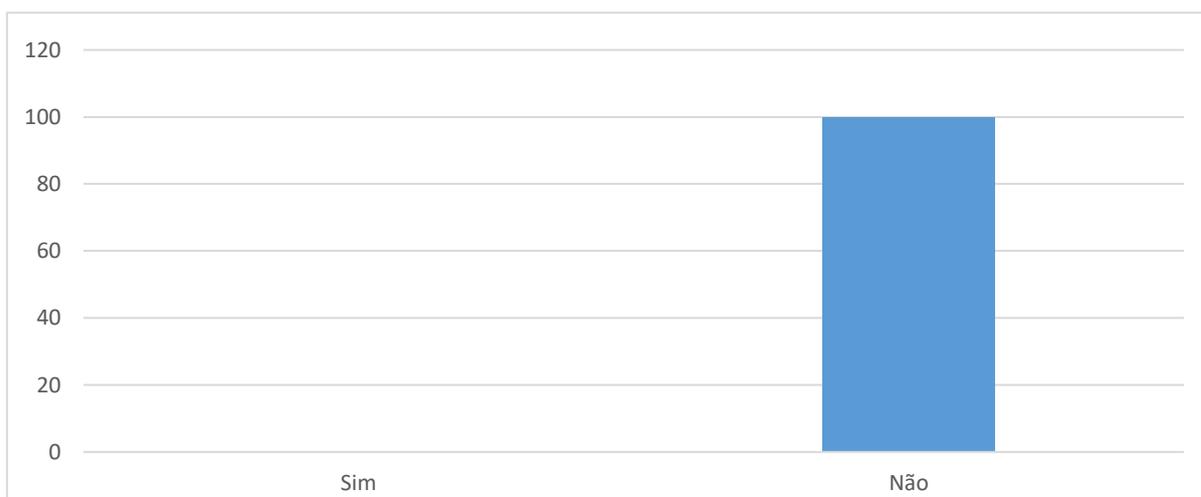
colaboradores se houvesse acompanhamento eles saberiam o precisa ser tratado e alinhado para que o resultado fosse alcançado.

Tabela 7 - Ocorrem os feedbacks de acompanhamento durante o ano?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	0	0%
Não	72	100%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 7 - Gráfico da sétima tabela



FONTE: AUTOR

O gráfico mostra que todos os funcionários afirmaram que os feedbacks são anuais, sem os feedbacks de acompanhamento que deveriam acontecer durante o decorrer do ano, conforme a própria empresa determinou, deixando assim de serem tratados possíveis desvios ocorridos durante o processo de desenvolvimento das tarefas, o que tornaria possível a reversão de resultados negativos na avaliação. Não existe um direcionamento para evolução dos funcionários, e existe um sentimento de “revezamento” nas posições da avaliação, entre os colaboradores avaliados.

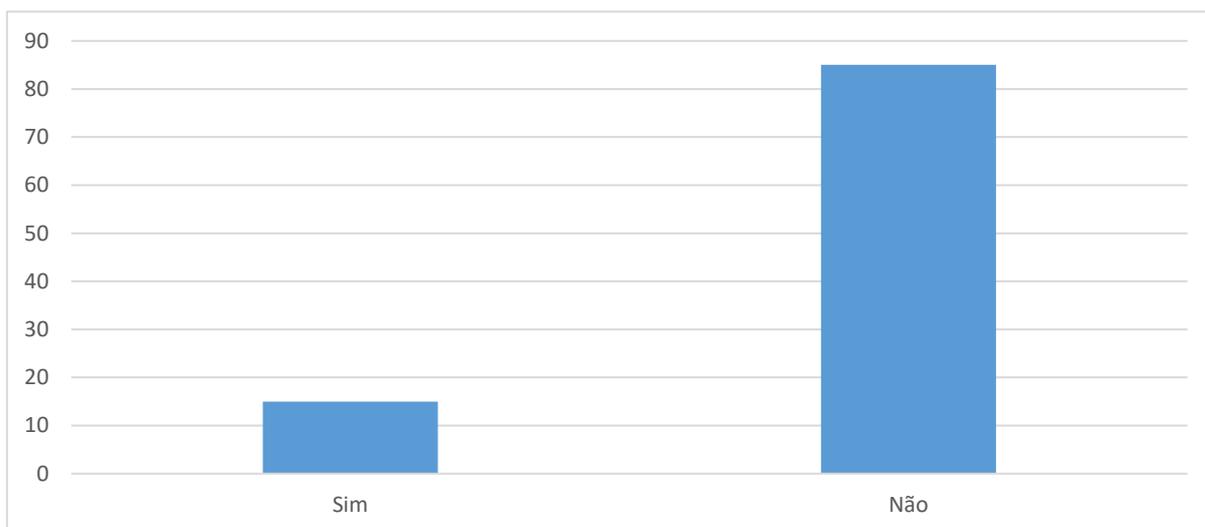
Os colaboradores relatam que o desenvolvimento e entrega das pessoas que são classificadas como “excedem as expectativas”, ou seja, que deveriam apresentar desenvolvimento e entrega maior que os demais colaboradores não é explícita e que não são claras as perspectivas esperadas para tal posicionamento.

Tabela 8 - Você considera que o resultado da avaliação condiz com seu resultado funcional?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	11	15%
Não	61	85%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 8 - Gráfico da oitava tabela



FONTE: AUTOR

Dos 72 colaboradores que responderam o questionário, apenas 11 responderam sim, que a avaliação condiz com seu resultado funcional, mas nenhum deles justificou a resposta. Foram 61 colaboradores que responderam não, e acreditam que a avaliação não condiz com seu resultado funcional, 46 deles justificaram sua resposta. As principais justificativas são:

- “A avaliação não considera os resultados das metas.”
- “Somos avaliados mal mesmo entregando ótimo resultado operacional.”

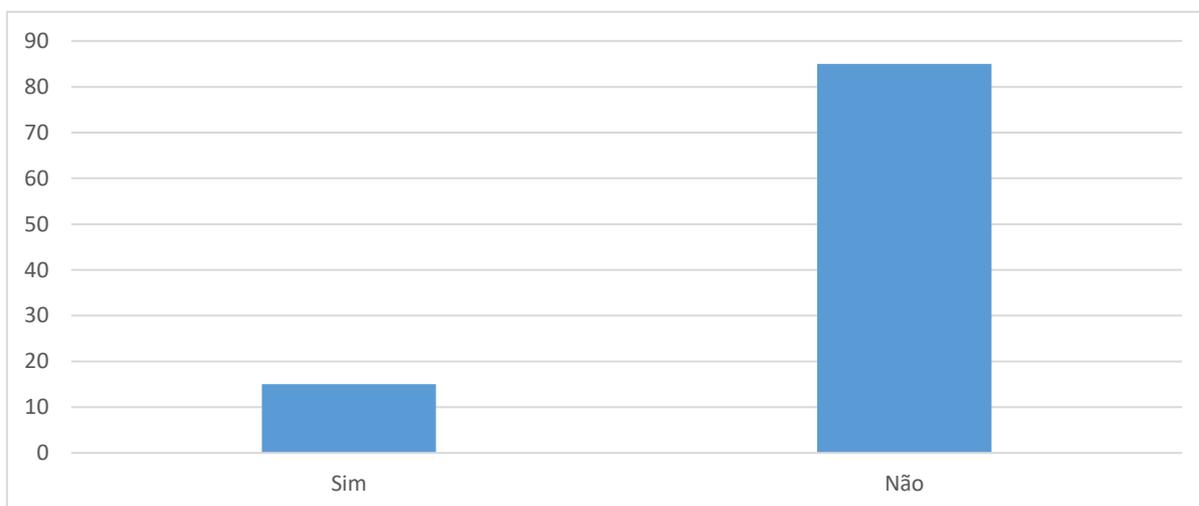
O gráfico mostra que 85% dos colaboradores entrevistados consideram que a avaliação não leva em conta seu desenvolvimento funcional e somente 15% consideram que seu resultado é levado em conta na avaliação. Para os 85% isso é prejudicial, pois torna o processo avaliativo um instrumento desmotivador. Eles acreditam que a valorização da entrega diária seria algo que somaria para um bom resultado.

Tabela 9 - Você considera que as avaliações atendem as expectativas dos funcionários?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	11	15%
Não	61	85%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 9 - Gráfico da nona tabela



FONTE: AUTOR

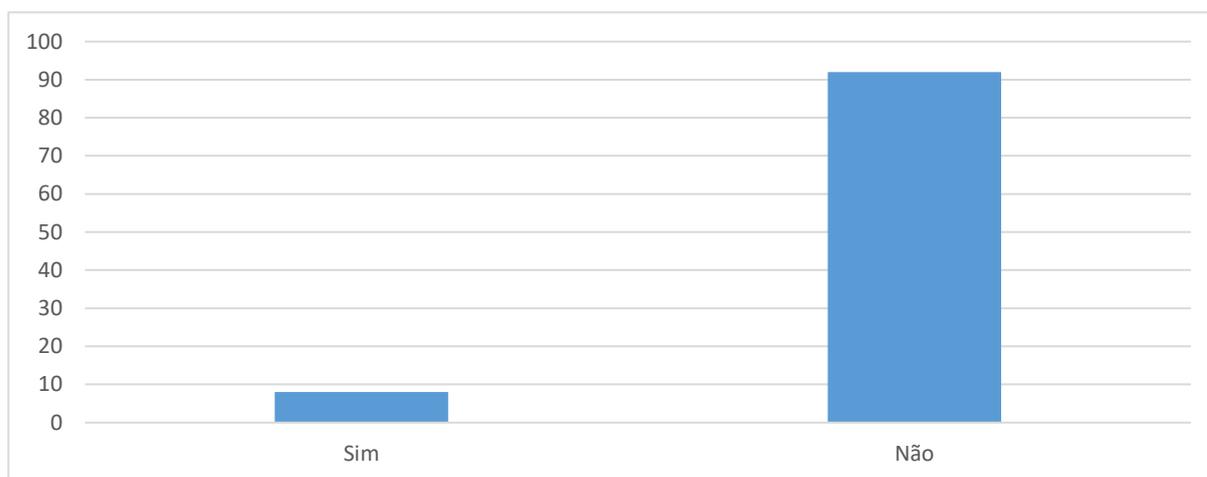
O gráfico mostra que 85% dos colaboradores entrevistados acreditam que suas expectativas com relação a avaliação de desempenho não são atingidas e que somente 15% acreditam terem suas expectativas alcançadas com a avaliação. Os 85% esperam que as avaliações de desempenho possam lhes proporcionar desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, gerando assim oportunidades na empresa.

Tabela 10 - Após a implantação das avaliações ocorreram promoções ou troca de funções na empresa decorrente do resultado das avaliações?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	6	8%
Não	66	92%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 10 - Gráfico da décima tabela



FONTE: AUTOR

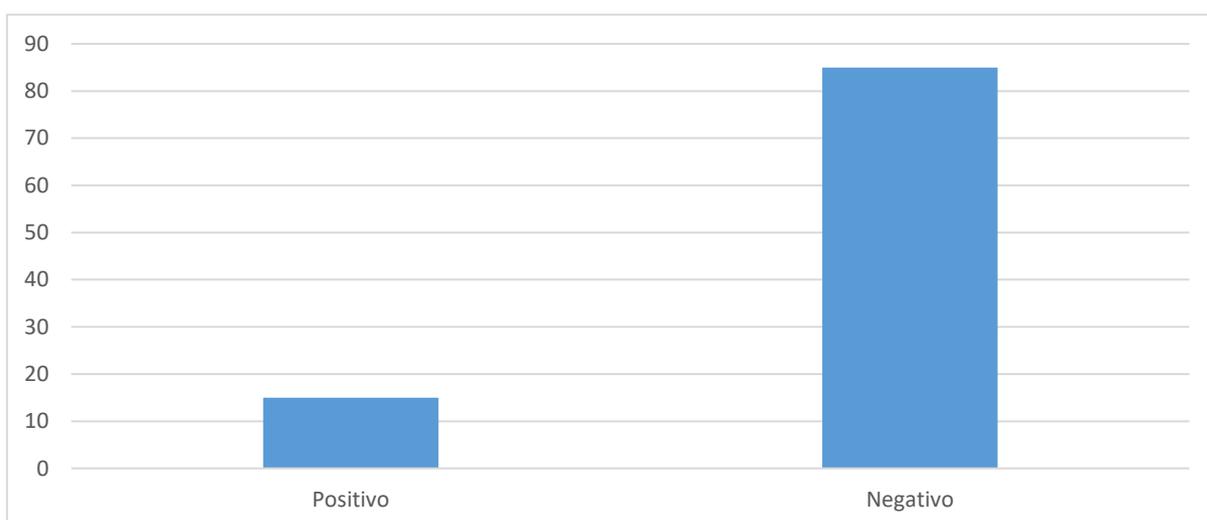
Durante os 7 anos de vigência da avaliação não houve nenhuma oportunidade de crescimento para os avaliados em função do resultado das avaliações, embora no quadro de funcionários existam colaboradores com cursos técnicos e até mesmo engenheiros formados, trabalhando em funções operacionais. Das vagas que surgiram neste período mais de 70% foram preenchidas através da contratação de profissionais externos, para as vagas de engenheiro, por exemplo.

Tabela 11 - Qual foi o resultado no seu dia-a-dia de trabalho após a implantação das avaliações?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Positivo	11	15%
Negativo	61	85%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 11 - Gráfico da décima primeira tabela



FONTE: AUTOR

Dos respondentes do questionário 11 consideram positivo no seu dia-a-dia o resultado da implantação das avaliações de desempenho, mas não justificaram a resposta. 61 consideram negativo no seu dia-a-dia, o resultado da implantação da avaliação de desempenho. 43 justificaram e as principais justificativas são:

- “Aumentou o número de colaboradores temporários sem experiência, em função das demissões.”
- “Aumentaram os números de retrabalho e refugo.”
- “As relações humanas tornaram-se difíceis, após as avaliações.”

O clima de tensão que, segundo 85% dos colaboradores entrevistados, existe durante todo o ano em função das avaliações de desempenho tornou o trabalho estressante, pois não existe o diálogo necessário entre gestão e subordinados. Não é claro o que se espera de cada um

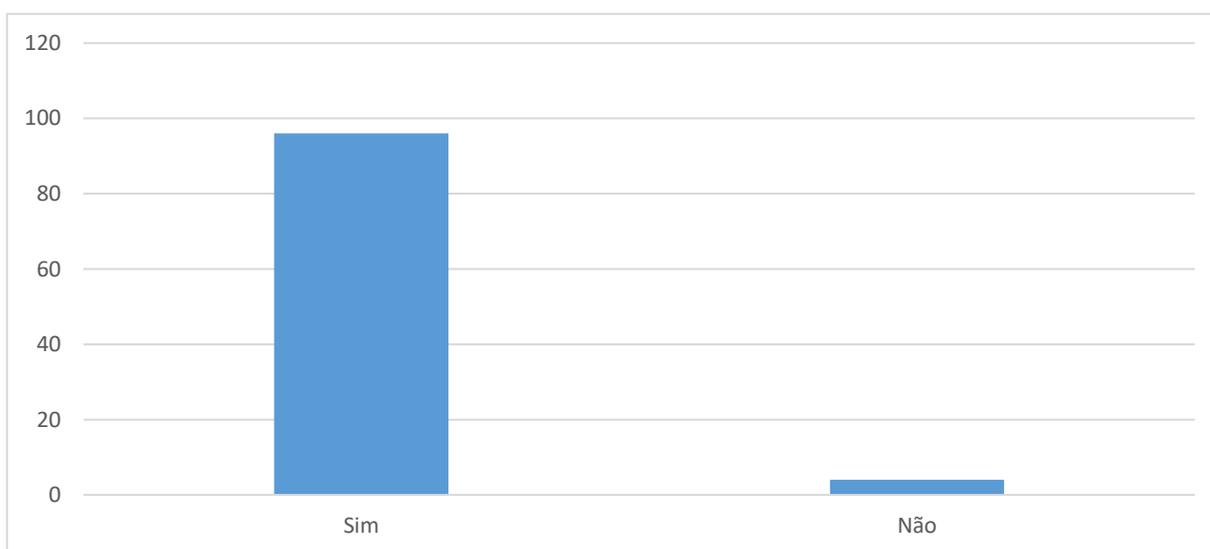
dentro da empresa. Não são claras as forças ou fraquezas dos colaboradores, tornando difícil o dia-a-dia de trabalho. Isso gerou uma disputa entre colegas de trabalho que antes não existia, segundo os entrevistados. O que antes eram disputas em times por recordes de produção, hoje se tornou uma disputa individual para garantir uma boa posição na avaliação.

Tabela 12 - Você considera válido a implantação de uma nova ferramenta, com treinamentos sobre avaliação de desempenho, para gestores e colaboradores?

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Sim	69	96%
Não	3	4%
Total	72	100%

FONTE: AUTOR

Gráfico 12 - Gráfico da décima terceira tabela



FONTE: AUTOR

Dos 72 colaboradores que responderam o questionário, 69 consideram válida a implantação de uma nova ferramenta de avaliação. Apenas 3 colaboradores não consideram válida, mas não justificaram a resposta. Dos 69 que consideram válida a implantação, 64 justificaram a resposta e essas são as principais justificativas:

- “Acreditam que a avaliação honesta e justa traga ótimos resultados para empresa e colaboradores.”
- “Acreditam que serão valorizados por seus esforços.”
- “Ajudará no crescimento profissional.”

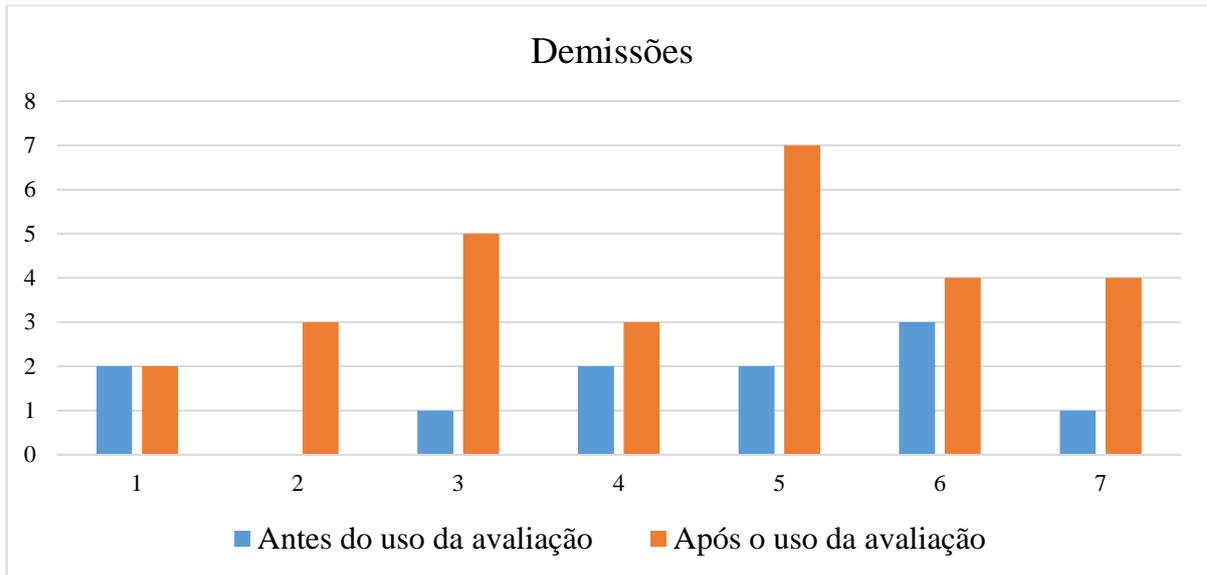
Praticamente todos os colaboradores concordam que devem existir investimentos em treinamentos para os colaboradores e para a gestão, para que todos consigam entender e executar a avaliação de desempenho de forma positiva e eficiente. E que uma nova ferramenta deve ser usada, pois a atual não é efetiva.

5.3 Análise dos resultados

A análise dos dados recolhidos através da pesquisa, mostrou que a implantação da avaliação de desempenho na empresa SigmaRo gerou muito mais pontos negativos que positivos. Que a falta de uma gestão de pessoas madura e ética é prejudicial aos interesses tanto da empresa, quanto de seus colaboradores.

O aumento do número de funcionários demitidos e a contratação de temporários para posterior contratação efetiva, e em consequência o número de produtos com defeitos, gerando retrabalhos, refugos e reclamação de SAC por problemas que antes não existiam, o número excessivo de funcionários que solicitaram o desligamento e ingressaram em empresas concorrentes, mesmo em outros estados, devido à falta de oportunidades dentro da empresa, como mostram os gráficos a seguir, são os principais pontos negativos resultantes da implantação das avaliações de desempenho de maneira errada na empresa SigmaRo.

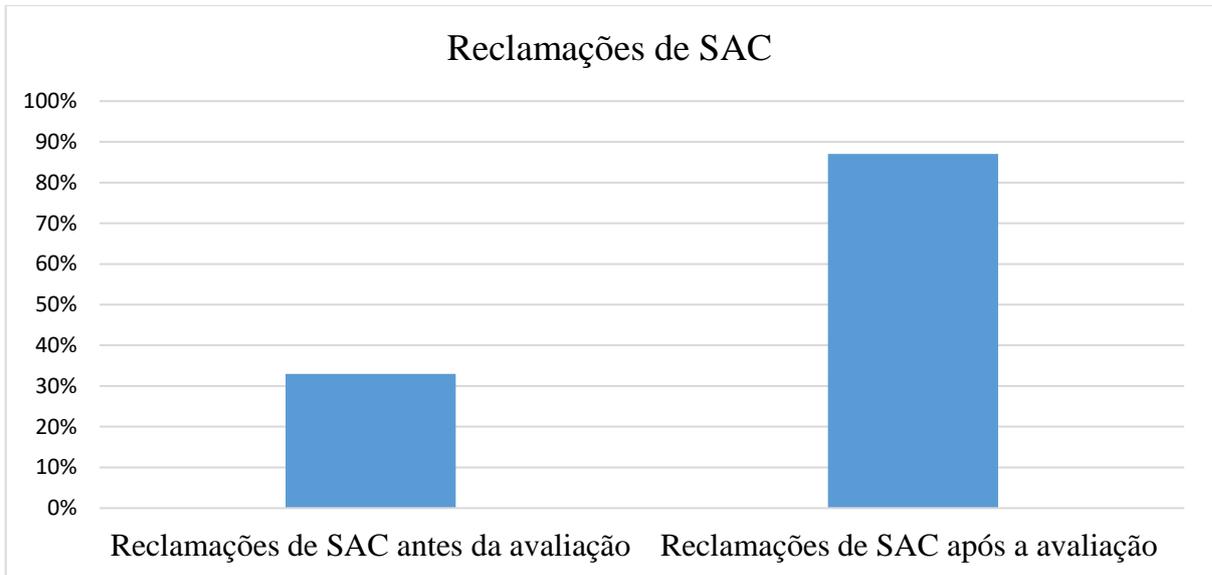
Gráfico 13- Representa o comparativo do número de pessoas desligadas nos 7 anos que antecedem e nos 7 anos após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.



FONTE: AUTOR COM DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA

O gráfico acima mostra a análise em comparativo do período de tempo de 7 anos antes e 7 após, a implantação do sistema de avaliação de desempenho na empresa SigmaRO. Através do gráfico é possível identificar que houve um aumento significativo, de 154%, do número de pessoas desligadas após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho. Este número analisado em conjunto com as manifestações dos colaboradores no questionário, mostra que a avaliação não está sendo administrada como ferramenta de apoio e desenvolvimento, mas sim como forma de retaliação e punição, mostrando claramente o despreparo da gestão no gerenciamento da ferramenta para trabalhar e desenvolver pessoas.

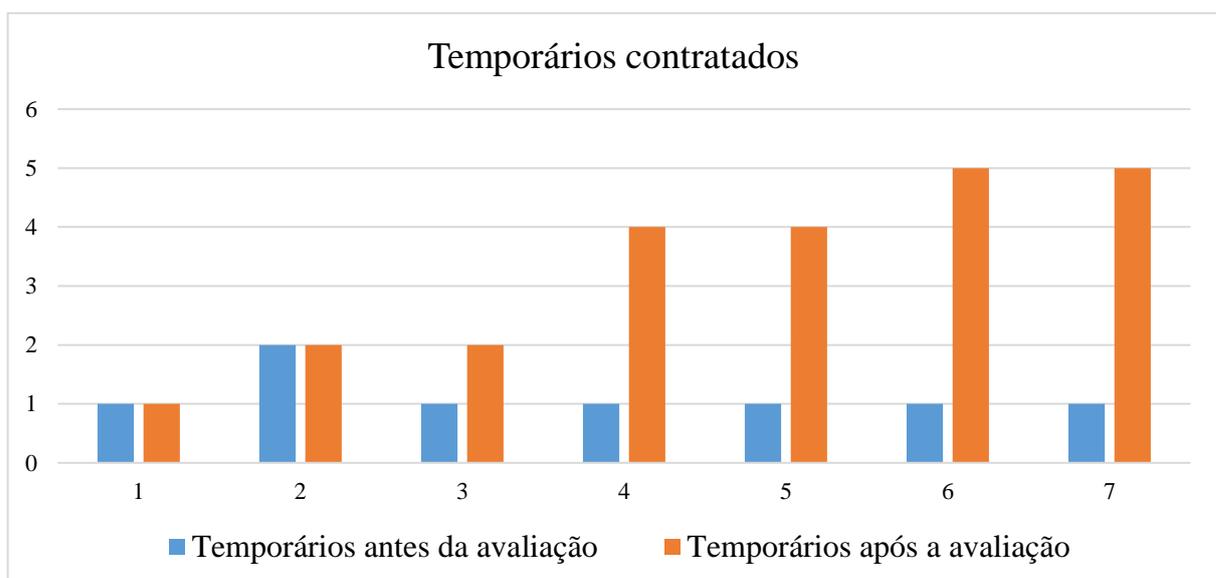
Gráfico 14 - Representa o comparativo das reclamações de SAC diretamente sob a responsabilidade da operação, relativas a qualidade do produto, antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.



FONTE: AUTOR COM DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA

Através do gráfico é possível identificar que houve um aumento significativo, de 163%, no número de reclamações de SAC diretamente sob responsabilidade da operação, relativas a qualidade do produto, após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.

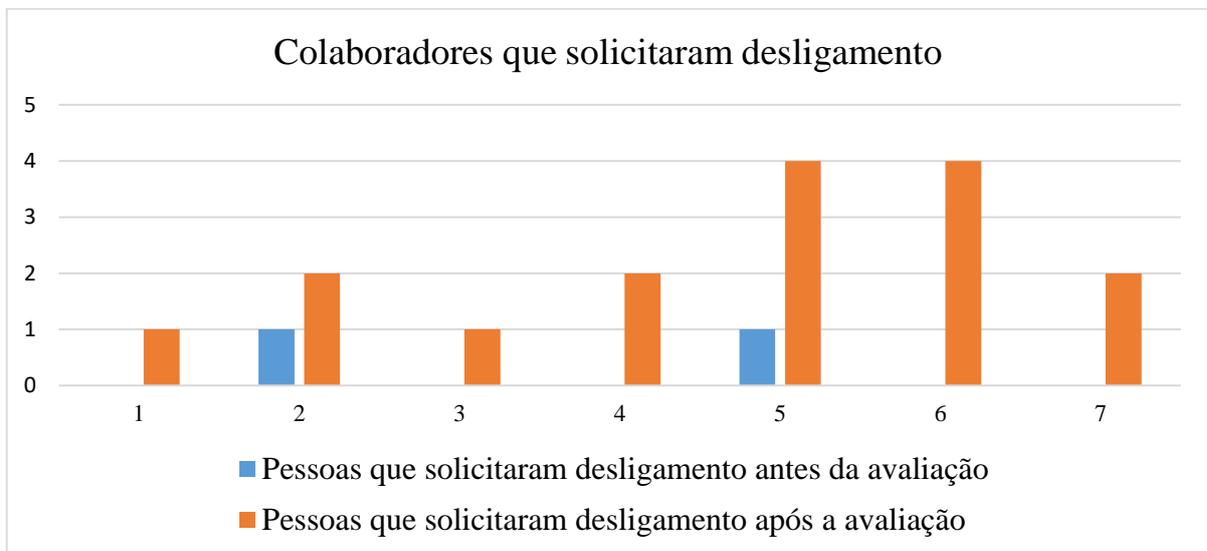
Gráfico 15 - Representa o número de colaboradores temporários contratados nos 7 anos que antecedem e nos 7 anos após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.



FONTE: AUTOR COM DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA

O gráfico acima mostra a análise em comparativo do período de tempo de 7 anos antes e 7 após, a implantação do sistema de avaliação de desempenho na empresa SigmaRO. Através do gráfico é possível identificar o aumento significativo de colaboradores temporários contratados após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho. Até o 1º ano da implantação da ferramenta o número de temporários que faziam parte da equipe era de 1 pessoa, o que representava 1% do efetivo, com exceção do ano de 2005, que houve o contrato de mais uma pessoa. Após a implantação da ferramenta o número de contratos temporários representava em 2017, 5% do efetivo. Se for analisado somente como público total afetado pela avaliação de desempenho este percentual é baixo, mas levando em conta que os contratos temporários são realizados para trabalhos somente operacionais, este percentual sobe de 1% para 4,5% antes da implantação e de 5% para 11,5%.

Gráfico 16 - Representa o número de colaboradores que solicitaram desligamento da empresa antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.

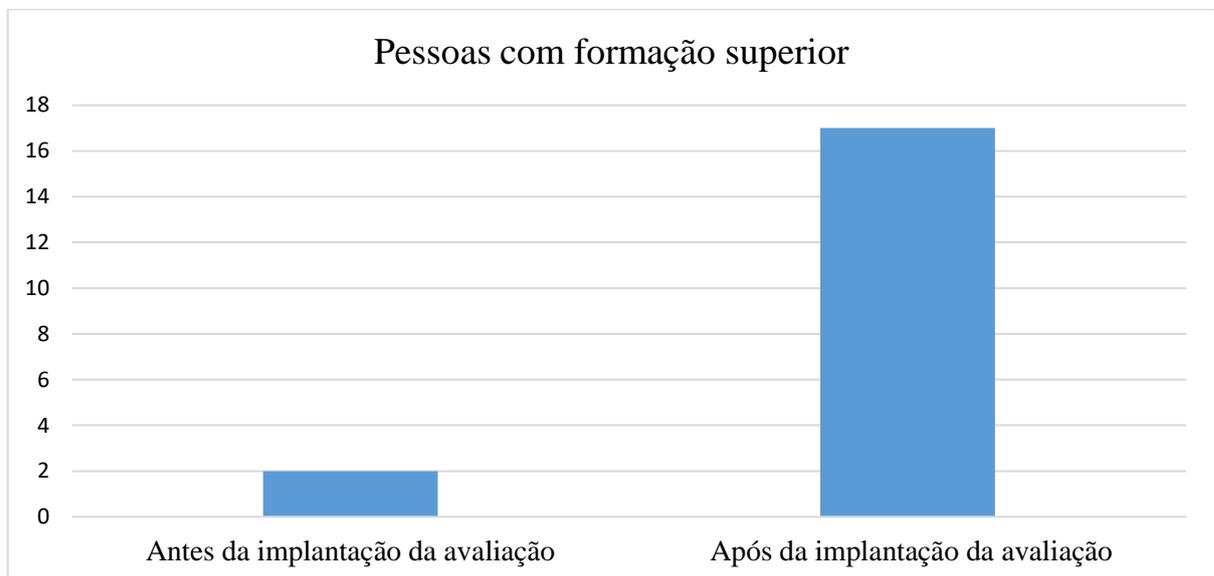


FONTE: AUTOR COM DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA

Através do gráfico é possível verificar que houve aumento significativo do número de colaboradores que solicitaram o desligamento da empresa após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho. Antes da implantação do sistema de avaliação de desempenho no ano de 2010, na empresa SigmaRo, apenas 2 colaboradores possuíam curso superior, ambos formados em administração, mas atuando em funções operacionais. Visando o desenvolvimento e crescimento dentro da empresa, motivados pela promessa de oportunidades

futuras, outros colaboradores iniciaram cursos superiores nas áreas da engenharia, após a implantação do sistema de avaliação de desempenho, chegando em 2016, a 17 pessoas formadas em áreas da engenharia trabalhando em funções operacionais. Das 9 oportunidades que surgiram na unidade para vagas de engenheiros, após 2015, apenas para 1 das vagas houve abertura de recrutamento interno, e 8 foram ocupadas por profissionais vindos diretamente do mercado. Pode-se concluir então que a falta de oportunidades dentro da empresa foi o principal motivador para que tantas pessoas solicitassem seu desligamento.

Gráfico 17 - Representa o número de pessoas com formação superior antes e após a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho.



FONTE: AUTOR COM DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA

A identificação dos pontos negativos na aplicação da avaliação de desempenho na empresa SigmaRo, mostra que existe falta de maturidade profissional da gestão na maneira de administrar a ferramenta, como também dos colaboradores em não enxergar na ferramenta uma maneira de potencializar suas competências. A ferramenta tornou-se apenas um instrumento que gera competição e eliminação, onde os membros da equipe, usam a ferramenta para destacar as falhas dos seus pares e a gestão para desligar quem não compactua com seus ideais. De acordo com as bibliografias estudadas não foram encontrados pontos positivos.

Entre os erros identificados no uso da ferramenta, na empresa SigmaRo, o que se destaca é a manipulação da mesma para atender a expectativa da gestão e não da empresa, onde as pessoas são, na verdade, julgadas e não avaliadas como deveriam ser. Os problemas não são

tratados e os potenciais e competências não são identificadas, trazendo impacto negativo para a empresa e para os membros das equipes, gerando frustração, em consequência a queda na qualidade do trabalho executado.

Através do resultado da pesquisa foi possível verificar que na unidade avaliada, não se aplica a política de gestão de pessoas que a corporação tem como missão, mostrando que a falta de preparo dos profissionais podem trazer resultados insatisfatórios para os colaboradores e em consequência para a empresa. O gerenciamento de desempenho não foi construído de forma saudável, com *feedback* positivo e construtivo. Há falta de comunicação e várias oportunidades de crescimento foram perdidas. Os sistemas de gerenciamento de desempenho não têm estrutura e são mais reativos do que proativos, e isso afetou a confiança e a motivação dos colaboradores.

5.4 Sugestão de melhoria

A ferramenta considerada moderna, mais sistemática e útil para reunir dados de qualidade de desempenho, são *feedbacks* de 360 graus. Eles permitem que todos da empresa sejam ouvidos e possam apresentar o que pensam uns nos outros, o que permite ao avaliador ter uma visão completa do desempenho de um funcionário.

Como sugestão foi destacado o uso da avaliação 360, com todos os seus atributos, bem como treinamento das equipes de gestão e equipes operacionais, para que se alcance o objetivo principal da avaliação de desempenho que é criar no time o sentimento de busca da melhoria contínua dos colaboradores e empresa através de um time forte e eficiente, trabalhando em prol do que ela busca.

Todo processo de avaliação da empresa precisa ser claro e objetivo, deixando a subjetividade da avaliação, ou seja, as metas precisam especificar competências e habilidades que os colaboradores estão sendo avaliados, para que o processo não seja tendencioso ou injusto.

As avaliações 360 graus beneficiam a liderança, as equipes e toda a organização ao fornecer uma maneira segura, confiável e confidencial de seus funcionários realizarem *feedback*. A empresa obtém conhecimentos valiosos sobre a liderança, sobre as equipes e a saúde geral da organização. Os líderes adquirem conhecimento e um diagnóstico poderoso sobre o que está funcionando e o que não está. Ao usar esses dados de *feedback* corretamente, as organizações podem agir rapidamente, ajudando os funcionários a se tornarem melhores líderes e colaboradores na empresa.

Consequentemente as relações humanas se tornam mais fortes e positivas, os colaboradores sentem-se valorizados e ouvidos em suas reivindicações. A empresa terá resultados crescentes, consistentes e crescerá junto aos seus colaboradores.

6. CONCLUSÃO

Como proposto no início do trabalho identificar e analisar como ocorre o processo de avaliação e apontar melhorias, entende-se que foi alcançado. Contudo, a identificação de pontos positivos na aplicação da ferramenta na empresa SigmaRo não aconteceu, na verdade o que mais foi perceptível foi a identificação de pontos negativos que acabam prejudicando os colaboradores e consequentemente a empresa. O resultado da análise da empresa mostra que seus gestores não estão preparados para trabalhar a gestão de pessoas como agente transformador.

O plano de desempenho não é claro, os funcionários não sabem ao certo como o trabalho diário contribui para a missão da corporação. Não há senso de crescimento ou progresso, ingredientes essenciais para o desenvolvimento de funcionários engajados e de alto desempenho. Além disso, os funcionários veem o programa como injusto, eles se sentem sem inspiração sobre seu futuro na empresa, não sentem motivação e desempenham seu trabalho em níveis mais baixos ou deixam o trabalho incompleto.

O trabalho mostrou que o capital humano nas organizações e negócios é um dos principais ativos, semelhante aos ativos físicos, como máquinas e dinheiro. As atitudes coletivas e competência das pessoas contribuem para o desempenho organizacional e produtividade. Todo gasto em treinamento, desenvolvimento e apoio é um investimento. Dentro de um mundo onde a concorrência e competição são tão acirradas, qualquer vantagem competitiva obtida com a introdução de novas tecnologias ou processos, pode colocar a empresa a frente da sua concorrência.

O gestor é alguém que deve capacitar sua equipe de trabalho e criar um ambiente onde exista total engajamento, mantendo seu pessoal informado sobre os objetivos do negócio, tratando cada pessoa como um indivíduo único e perguntar-lhes quais suas metas pessoais.

O processo deve ser de natureza positiva e sinérgica, em vez de apenas uma listagem de deveres, habilidades e atividades do colaborador que poderiam ser melhorados. O processo de avaliação de desempenho permite uma avaliação das necessidades, melhor permitindo que o gestor da unidade ou setor, discuta essas necessidades com seus colaboradores.

Com uma comunicação aberta e recíproca, deve fazer uso das ideias de seus colaboradores e investir em treinamento para os funcionários a fim de garantir que eles tenham oportunidades dentro e fora da empresa. Tudo isso vivendo consistentemente os valores da corporação.

Com o estudo das obras de referência bibliográfica foi possível identificar que a avaliação de desempenho oferece uma oportunidade para rever o que se espera de um colaborador conforme estabelecido pela descrição de trabalho, pelos critérios e declaração de missão da unidade e pelas metas estabelecidas. A Avaliação de Desempenho deve facilitar as discussões entre cada membro envolvido no processo para que as mudanças necessárias no desenvolvimento sejam aplicadas e efetivas.

A processo de avaliação de desempenho é um processo muito útil na medida em que cada colaborador faz sua autoavaliação, e consegue identificar em suas atividades durante o ano, seu potencial e deficiência, facilitando assim o desenvolvimento de um plano para se atingir as metas do ano seguinte. Isso em conjunto com a análise e feedback do gestor, leva ao desenvolvimento pessoal e de carreira motivado e significativo. Quando elaboradas e aplicadas de forma eficaz, as avaliações de desempenho dos funcionários são muito úteis para a produtividade de uma organização.

Eles fornecem as ferramentas para reunir informações e comunicar metas individuais e da empresa a todos os funcionários. Eles também fornecem uma estrutura para um sistema de remuneração por desempenho que recompensa os funcionários por atingirem esses objetivos com êxito. Essas avaliações são ferramentas que têm a capacidade de tornar todos mais produtivos e envolvidos em seus trabalhos e, portanto, tornam a empresa mais bem-sucedida.

A avaliação de desempenho não é uma oportunidade para o gestor mostrar aos colaboradores seus fracassos. Ela deve ser feita de maneira honesta entre o avaliador e sua equipe com objetivo de alcançar o sucesso final da empresa. As sugestões de melhor harmonia e produtividade entre a equipe, devem ser apresentadas e os feedbacks devem ser constantes entre a liderança e colaboradores.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

CABRERA, L.C.de Q. Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão de Pessoas: Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constat. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. As Novas Realidades: no Governo e na Política, na Economia, na Sociedade e na Visão do Mundo. São Paulo: Pioneira, 1989.

ENSSLIN, Leonardo. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. Revista Pesquisa Operacional, 2010.

FARIAS, Antônio Carrilho. A influência da avaliação de desempenho humano nos resultados e na produtividade na empresa. 2001. Tese (Mestrado em Administração de Empresas e Comércio Internacional) – Universidade de Extremadura, Espanha, 2001.

KOCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa, 22. Ed. Petrópolis: Vozes 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: araiva, 2005.

MALONE, Michael S. & LEIF, Edvisson. Capital Intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2000.

_____, Jean Pierre. Avaliação de desempenho humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing, Metodologia, planejamento, execução e análise. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2014.

SEGATTO-MENDES, A. P., & SBRAGIA, R. (2002, outubro/dezembro). O processo de cooperação universidade empresa em universidades brasileiras. Revista de Administração da USP, 37(4), 58-71.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. A Nova Riqueza Organizacional. Londres: Bloomsbury, 1997.

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

WRISTON, Walter. O Crepúsculo da Soberania. São Paulo: Mckron Books, 1994.

Santos, Pedro. Quem deve fazer a avaliação de desempenho? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/quem-deve-fazer-a-avaliacao-de-desempenho/81921>>. Acesso em 07 de maio de 2018.

Silva, Diogo. Avaliação de desempenho para pequenas empresas. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/avaliacao-de-desempenho-para-pequenas-empresas>>. Acesso em 07 de maio de 2018.

Philadelpho, P. B. G; Macedo, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200003>. Acesso em 08 de maio de 2018.

Nunes, J. L. C. Sistema de indicadores para medição de desempenho em uma instituição de ensino privado. Disponível em: <<https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Dissertacao-Mestrado-Jorge.pdf>>. Acesso em 08 de maio de 2018.

Bortoluzzi, C. S.; Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/artigos_melhores.php?evento=6>. Acesso em 09 de maio de 2018.

Meireles, Claudia A. Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/download/540/437>>. Acesso em 09 de maio de 2018.

A importância de uma avaliação de desempenho. SEBRAE, 13 de dezembro de 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho,bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 10 de maio de 2018.