

## ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DA REGIÃO DE CONSELHEIRO LAFAIETE

**Ângela de Castro Ochôa, Ângela Maria dos Santos Marcelino, Christiane Garcia Ribeiro, Neri Senra de Oliveira, Ney Far Senra de Oliveira, Nilce Oliveira Duarte, Sérgio Atanázio Xisto, Auxiliadôra Aparecida de Matos**

Faculdade Santa Rita – FaSaR – Departamento de Administração – matosdora@hotmail.com

**Resumo-** O objetivo deste trabalho foi analisar os programas de Avaliação de Desempenho (AD) em empresas de diferentes segmentos numa mesma região e a percepção dos funcionários em relação ao assunto. Especificamente, pretendeu-se definir AD e os métodos existentes; identificar nas empresas pesquisadas os métodos de AD utilizados; verificar a opinião dos funcionários sobre a AD e comparar a satisfação com a AD nas empresas A, B, C, D e E. Os dados foram coletados através de 551 questionários aplicados em cinco empresas na região que compreende os municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco, Minas Gerais. Os resultados indicam que os funcionários avaliam a AD de forma positiva e relacionam os resultados da AD com treinamentos, aumento salarial e promoções.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho; *feedback*

**Área do Conhecimento:** Administração

### Introdução

Avaliações estão sempre ocorrendo de forma natural e constante no dia-a-dia das pessoas, dentro e fora das organizações. A Avaliação do Desempenho (AD) é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização (SOUZA, 2003).

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

A importância deste trabalho pode ser evidenciada quando se considera que um dos primeiros degraus considerados para o crescimento de uma organização é a AD de seus colaboradores. Esta ferramenta tem sido bastante utilizada em grandes empresas para se traçar os pontos fortes e competências a serem desenvolvidas pelos funcionários, mapeando as necessidades de treinamento, desenvolvimento e tornando claro os objetivos individuais e organizacionais. Para tanto, surge a oportunidade de verificar como empresas de diferentes

segmentos numa mesma região, estão utilizando a AD como ferramenta de gestão de pessoas e busca de melhores resultados.

Assim, a questão central deste trabalho pode ser enunciada da seguinte forma: Qual é o grau de satisfação com a AD dos funcionários das empresas A, B, C, D e E? O objetivo geral do trabalho foi analisar os programas de AD em empresas de diferentes segmentos numa mesma região e a percepção dos funcionários em relação ao assunto. Especificamente, pretendeu-se definir AD e os métodos existentes; identificar nas empresas pesquisadas os métodos de AD utilizados; verificar a opinião dos funcionários sobre a AD e comparar a satisfação com a AD nas empresas A, B, C, D e E.

### Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2002), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população. Os dados foram coletados através de questionários em cinco empresas na região que compreende os municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco, Minas Gerais. Optou-se por selecionar empresas de diferentes segmentos de negócio, uma vez que o objeto de estudo é comum a todas as organizações, sendo elas: um setor de uma siderúrgica, um setor de uma mineração de ferro; um setor de uma mineração de manganês; uma concessionária de veículos leves e um hospital; que serão identificadas, a partir deste ponto, como empresas A, B, C, D e E respectivamente.

Primeiramente, realizou-se entrevistas com funcionários do setor de Recursos Humanos, em cada empresa, para levantar dados como o tipo de AD aplicado, o responsável pela AD, a frequência e a finalidade da AD.

A partir desses dados, elaborou-se o questionário para os funcionários. Para a composição da amostra optou-se pela amostragem probabilística, que permite que qualquer indivíduo da população possa vir a fazer parte da amostra, através de sorteio aleatório dos números de matrículas dos funcionários até que se obtivesse o número da amostra. Admitiu-se um erro amostral de 5% que corresponde a uma margem de confiança de 95%.

Para determinar o tamanho da amostra, utilizou-se a seguinte equação (LEVIN,1987):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

onde:

N = Tamanho da população

E0 = Erro amostral tolerável

n<sub>0</sub> = Primeira aproximação do tamanho da amostra

n = Tamanho da amostra

A Tabela 1 indica o tamanho da amostra para cada empresa.

Tabela 1 – Identificação do tamanho da amostra por empresa

Empresa	População	Tamanho da Amostra
A	205	136
B	190	129
C	175	122
D	45	40
E	180	124

## Resultados

Resultados das entrevistas com o setor de RH

Tabela 2 – Periodicidade da AD

Período	A	B	C	D	E	Total	%
Semestral				1		1	20,0
Anual		1	1		1	3	60,0
Bianual	1					1	20,0

Tabela 3 – Responsável pela AD

Responsável	A	B	C	D	E	Total	%
Supervisor						0	0,0
Funcionário						0	0,0
Supervisor e Funcionário		1	1	1	1	4	80,0
Outros'	1					1	20,0

Tabela 4 – Finalidade da AD

Finalidade	A	B	C	D	E	Total	%
Validade do processo de seleção					1	1	20,0
Necessidade de treinamento	1	1	1	1	1	5	100,0
Aumento salarial	1	1	1		1	4	80,0
Movimentação de pessoal			1			1	20,0
Promoção		1	1		1		60,0
Redução do quadro						0	0,0

## Resultados dos questionários para os funcionários

Tabela 5 – Tempo do funcionário na empresa

Tempo (anos)	A	B	C	D	E	Total	%
Menos de 1 ano		64	12	12	25	113	20,5
Entre 1 a 5 anos	27	52	61	28	0	168	30,5
Entre 5 a 10 anos	0	0	37	0	25	62	11,3
Acima de 10 anos'	109	13	12	0	74	208	37,7

Tabela 6 – Conhece o resultado da sua AD

Respostas	A	B	C	D	E	Total	%
Sim e concorda com o mesmo	80	26	122	4	50	282	51,1
Sim e não concorda com o mesmo	42	0	0	20	37	99	18,0
Não conhece o resultado	14	103	0	16	37	170	30,9

Tabela 7 – Opinião sobre a importância da AD

Importância	A	B	C	D	E	Total	%
Importante para o funcionário	0	0	12	4	12	28	5,1
Importante para a empresa	0	0	0	0	0	0	0,0
Importante para o funcionário e para a empresa	136	129	110	32	112	519	94,2
Não é importante'	0	0	0	4	0	4	0,7

Tabela 8 – Finalidade da AD de acordo com os funcionários

Finalidade	A	B	C	D	E	Total	%
Promover os funcionários	56	78	38	12	48	232	30,4
Aumentar os salários	28	26	0	0	87	141	18,5
Transferir os funcionários para outras atividades	14	39	0	4	0	57	7,5
Demissão	0	0	0	4	0	4	0,5
Punição	0	0	0	12	0	12	1,6
Treinamentos	84	117	84	8	25	318	41,6

Tabela 9 – O desempenho melhorou com o resultado da AD

Melhor Desempenho	A	B	C	D	E	Total	%
Sim	94	70	108	16	87	375	68,1
Não	14	0	0	12	37	63	11,4
Não sabe	28	59	14	12	0	113	20,5

Tabela 10 – Obteve benefícios depois da AD

Recebeu Benefícios	A	B	C	D	E	Total	%
Sim	68	52	49	4	62	235	42,6
Não	54	52	73	24	50	253	45,9
Não sabe	14	25	0	12	12	63	11,4

Tabela 11 – Opinião sobre a última AD

Avaliação	A	B	C	D	E	Total	%
Ruim	0	0	0	20	25	37	8,2
Regular	14	91	36	4	0	145	26,3
Boa	122	38	72	12	99	343	62,3
Ótima	0	0	14	4	0	18	3,3

## Discussão

Os resultados indicam que 80% das empresas pesquisadas, possuem o supervisor e o funcionário como responsáveis pela AD (Tabela 3). Segundo Chiavenato (2008) essa é uma forma dinâmica e moderna de avaliar, retomando a antiga Avaliação Por Objetivos (APO), sem as arbitrariedades que a caracterizaram quando surgiu. A APO agora é essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora.

A AD não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos. Assim, o *feedback* fornecido pela AD é fundamental para a eficiência do processo. Gil (2007) afirma que um dos principais objetivos da AD é proporcionar *feedback* para a correção dos pontos fracos dos funcionários, com vistas a melhorar o desenvolvimento de cada um. Nesse sentido, observou-se que 69,1% dos funcionários conhecem o resultado de sua AD. Destes, 51,1% concordam com o mesmo e 18% discordam deste resultado, como mostra a Tabela 6.

Para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa a AD procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários, tais como: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; conhecimento dos padrões de desempenho da organização; retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências e demissões (CHIAVENATO, 2008).

Nesse sentido, os resultados ilustrados na Tabela 4, indicam que para o setor de RH a finalidade da AD é identificar necessidade de treinamento (100%); 80% é para aumento salarial e 60% afirmam que é para promoção. Já para os funcionários a finalidade da AD é o treinamento (41,6%), a promoção dos funcionários (30,4%) e aumento salarial para 18,5% dos entrevistados, como indica a Tabela 8.

A periodicidade com que a AD é realizada é indicada na Tabela 2, onde 60% das empresas estudadas realizam a AD anualmente. Segundo Lucena (1992), é necessário que a AD seja realizada de forma contínua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros; isso é importante para evitar o Dia Nacional da Avaliação de Desempenho.

A AD é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu

potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor. (CHIAVENATO, 2008). Nesse aspecto, a AD apresentou-se como uma ferramenta para melhorar o desempenho para 68,1% dos funcionários, conforme a Tabela 9, entretanto, 11,4% afirmam que não obtiveram um desempenho melhor. Em relação à obtenção de benefícios depois da AD, a Tabela 10 mostra que 42,6% dos funcionários obtiveram benefícios e 45,9% não.

A última AD foi avaliada pelos funcionários da seguinte forma: 62,3% a consideraram boa e 26,3% regular (Tabela 11).

## Conclusão

O processo AD quando bem elaborado é um elemento crucial para a consecução dos objetivos organizacionais. Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. É necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de AD tecnicamente elaborado para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.

Em função do objetivo deste trabalho que foi analisar os programas de AD em empresas de diferentes segmentos numa mesma região e a percepção dos funcionários em relação ao assunto, observou-se que a AD foi bem avaliada pelos funcionários.

De modo geral, os funcionários percebem a relação da AD com ações posteriores, como treinamentos, promoções e aumento salarial. Além disso, os responsáveis pela AD são os supervisores em parceria com os funcionários. Essa forma de avaliar tende a reduzir a arbitrariedade da AD quando somente o supervisor avalia seus subordinados, mostrando-se como um fator positivo nas empresas estudadas.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2 ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.