

## Avaliação de Desempenho: um Estudo da Percepção dos funcionários da Ciarama Insumos Ltda.

### Artigo Completo

SANTOS, Mônica Hoffmann dos<sup>1</sup>.

ZAMBERLAN, Carlos Otavio<sup>2</sup>.

[monica\\_hoffs@hotmail.com](mailto:monica_hoffs@hotmail.com)

[carlos.otavio@uems.br](mailto:carlos.otavio@uems.br)

### RESUMO

Este trabalho apresenta como objetivo de estudo analisar a percepção dos funcionários quanto ao instrumento de Avaliação de Desempenho utilizado na Ciarama. A metodologia demandada para alcançar o objetivo proposto trata-se de um estudo de caso, de cunho quali-quantitativo. Para a realização da coleta de dados utilizou-se duas etapas, onde a primeira etapa se deu a partir do levantamento de dados por intermédio de documentações, de observação no local da pesquisa como forma de obter subsídios que auxiliasse no diagnóstico organizacional, assim como uma entrevista estruturada com a psicóloga da empresa, responsável pela gestão de recursos humanos. A segunda etapa para a coleta de dados se deu a partir de levantamento de dados (survey) para obter subsídios que auxiliassem a medir a percepção do colaborador perante o sistema de avaliação de desempenho da empresa. Os resultados apontaram para uma empresa com grandes condições comerciais, onde há estruturação estratégica, sendo que, a empresa tem um sistema de avaliação de desempenho desenvolvido, porém não esta tendo continuidade na implantação da ferramenta.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Percepção de Pessoas; Gestão de Pessoas.

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão buscando caracterizar-se pelo diferencial competitivo, explorando melhorias e aperfeiçoamentos de suas atividades que refletem tanto no desempenho como na produtividade da organização.

Segundo Schein (1982, apud BITTENCOURT, 2003, p. 1) "a organização é um sistema complexo e aberto [...], tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas". Sobre o ambiente onde as organizações estão inseridas, Kaplan e Norton (1997, apud MARTINS, 2006, p. 4) "observam que o sistema de avaliação de desempenho deve objetivar um gerenciamento integrado, capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização".

Segundo Chiavenato (2002, p. 333) o sistema de avaliação de desempenho para a organização é uma ferramenta indispensável, onde "dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, [...] estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho". Para Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 214), "todos os gerentes acompanham o trabalho dos funcionários e avaliam em que medida o desempenho deles corresponde às necessidades da empresa".

Há de se considerar que as organizações em crescimento, como é o caso da Ciarama Insumos Ltda, também deve dar atenção aos seus sistemas de avaliação de desempenho internos para que alcancem os objetivos satisfatórios para o sucesso. Isso requer que seus sistemas de avaliação estejam ajustados de forma adequada. Diante disso apresenta-se a questão que especifica o problema objeto do presente estudo: Qual a percepção dos

---

<sup>1</sup> Graduada no curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior - Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul Unidade Universitária de Ponta Porã-MS.

<sup>2</sup> Docente Orientador - Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul Unidade Universitária de Ponta Porã-MS.



funcionários da Ciarama com relação ao instrumento de avaliação de desempenho aplicado pela empresa?

## 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a Administração de Recursos Humanos medir as várias características de um colaborador, sendo o principal o desempenho, é um instrumento muito valioso e importante, pois reflete em outras atividades de Recursos Humano, assim como determina o sucesso da organização, pois é através da medida do desempenho que a organização terá o resultado do investimento realizado em toda a trajetória profissional de um empregado através do retorno que a empresa recebe deste investimento profissional.

Para Marras (2009, p. 173) “avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

Onde os resultados obtidos são apresentados para os funcionários, de forma que possam aperfeiçoar sem diminuir a motivação para executar uma atividade.

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional. Para Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 214) a avaliação de desempenho é usada com o objetivo de “[...] avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). Na realidade, [...] são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem”.

Do ponto de vista de desenvolvimento individual, a avaliação possui o objetivo de transmitir o feedback para discutir sobre os pontos fracos e fortes dos colaboradores e aprimorar o comportamento do funcionário no emprego. Sendo este aprimoramento de desempenho o melhor benefício de um programa de avaliação.

Portanto, toda organização necessita ter um sistema de avaliação de desempenho, pois é através de um processo de retroalimentação que é possível rever suas estratégias e métodos de trabalhos, melhorando suas práticas. Tornando-se capaz de sobreviver em ambientes em constantes mudanças. Sendo que, o sucesso ou o fracasso de um sistema de avaliação de desempenho irá depender da ligação das metas estipuladas pela empresa com as atitudes e habilidades dos responsáveis para desenvolver e implementar o sistema de avaliação de desempenho.

Para um bom funcionamento e veracidade de resultados de um programa de avaliação de desempenho, há necessidade de que haja planejamento e coordenação.

Pois um sistema de avaliação de desempenho bem desenvolvido disponibiliza benefícios de curto, médio e longo prazo, para a organização, gerentes e funcionários.

As empresas estão buscando atualmente, sistemas de avaliação de desempenho que processem os dados com agilidade e sem chances de erros. Sendo programas que neutralizem a subjetividade dos avaliadores, utilizando técnicas que desenvolvam os esforços das pessoas para objetivos e metas que beneficie os interesses da empresa e de cada funcionário.

Dessa forma, a avaliação de desempenho está cada vez mais enfatizando os resultados, os objetivos e metas a alcançar, sendo mais importante do que o comportamento individual. Chiavenato (2002, p. 351) afirma que utiliza condições de retroalimentação das pessoas com o intuito de “[...] proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e, conseqüentemente, autocontrole”. Pois as tarefas no meio empresarial e industrial estão cada

vez mais se tornando mentais e mutáveis, deixando de ser generalizada e multifuncional. Necessitando da retroação das informações para que os funcionários desenvolvam suas competências, sendo: pessoal, metodológica, social e tecnológica.

Portanto, as empresas estão reestruturando alguns métodos tradicionais de avaliação de desempenho, fazendo com que os processos fiquem simples, ágeis e precisos. Avaliando seus funcionários pelos resultados, metas e objetivos. Utilizando técnicas de análises que desenvolva o desempenho dos funcionários.

### **3 PERCEPÇÕES DAS PESSOAS**

É comum pessoas relacionarem ou conviverem umas com as outras, nos mais diversos ambientes e situações. Sendo parte da existência humana a interação de um indivíduo com o outro.

Onde, Moscovici (2002, p. 52) afirma que a interação é “as pessoas reagem com os outros que entram em contato, comunicam, simpatizam, se aproximam, se afastam, ou desenvolvem afeto”.

Segundo Assael (1992, apud BRANDALISE, LEZANA e ROJO, 2009, p. 25) “Percepção é a interpretação que as pessoas fazem de uma mensagem a partir da interação dos estímulos internos e externos, que podem ser diferentes dependendo do indivíduo”. Desse modo, as percepções que as pessoas possuem nas relações do cotidiano no ambiente de trabalho influenciam na produtividade e na qualidade do seu rendimento, no nível de tensão ou estresse, e nos resultados almejados.

Nesse sentido, as pessoas podem minimizar barreiras que limitam o relacionamento, buscando refletir em certas situações o que atribui os sentimentos e emoções, com relação ao seu comportamento e a dos outros.

Portanto, as percepções que as pessoas possuem nas relações do cotidiano no ambiente de trabalho influenciam na produtividade e na qualidade do seu rendimento, no nível de tensão ou estresse, e nos resultados almejados.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

O presente estudo trata-se de um estudo de caso, de cunho quali-quantitativo. Segundo, Hair Jr., Money, Samouel (2005, p. 104) “os dados qualitativos tendem a ser subjetivo, o que significa que [...] deve interpretar o texto (palavras) ou imagens que representam a pesquisa. Os dados quantitativos são mais objetivos, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador”.

Para Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estarão claramente beneficiados”. Uma técnica de pesquisa com o objetivo de estudo aprofundado sobre uma unidade, analisando sua totalidade para compreender seus próprios termos.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, Gil (1999) afirma que possui como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno e população ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para Andrade (2003, p. 124): “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e



interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Tendo como enfoque as condições que as pessoas ou grupo se encontram no presente.

### 3.1 SELEÇÃO DO CASO

A escolha da empresa deu-se em função das características do histórico da empresa Ciarama, por ser relativamente longa comparada com outras revendas na região, com expansão de suas filiais até mesmo para outras regiões, sendo um procedimento adotado para atender com mais rentabilidade seus clientes.

Seu ramo de atividade permite contribuir para o crescimento do município, sendo uma empresa de médio porte, com uma equipe de colaboradores qualificados para atender e atuar em sua área de atuação, já que a empresa se preocupa em capacitar sua equipe com cursos voltados para cada atividade e setor.

Com relação à diversidade de funcionários a empresa busca recrutar e selecionar pessoas sem discriminar raça ou gênero, sendo priorizadas características de conhecimento e perfil profissional no intuito de promover a criatividade ou a inovação.

A empresa realiza a avaliação de desempenho dos colaboradores adotando indicadores quantitativo e qualitativo. O responsável por aplicar a avaliação é o gerente ou supervisor de cada departamento, com orientação da psicóloga da empresa, centralizando os resultados no setor de RH.

Assim foi selecionada a empresa Ciarama Insumos Ltda. para desenvolver este estudo de caso sobre o sistema de avaliação de desempenho a partir da percepção do colaborador da empresa.

### 3.2 COLETAS DE DADOS

No presente trabalho foi realizado duas etapas para a coleta de dados. A primeira etapa deu-se a partir da entrevista e questionário com perguntas abertas e direcionadas a psicóloga da empresa Ciarama. Caracterizando a entrevista como estruturada. Utilizou-se ainda da observação no local da pesquisa como forma de obter subsídios que auxiliasse no diagnóstico organizacional.

A observação é utilizada para entender como a natureza da atividade ou processo é classificada e anotada em cada momento da observação. Para Goode e Hatt (1969, p. 237) a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização fidedignidade e validade de certo ato social comum à conversação”. Gil (2002, p. 114), também diz que entrevista por sua vez, pode ser entendida como a “técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Por ser a entrevista um intercâmbio de comunicação, torna-se importante ter presente toda série de aspectos que tornam eficaz a inter-relação a fim de obter um testemunho de qualidade.

A segunda etapa para a coleta de dados se deu a partir de levantamento de dados (survey) para obter subsídios que auxiliassem a medir a percepção do colaborador perante o sistema de avaliação de desempenho da empresa, Hair Jr., Money, Samouel (2005, p. 157) afirmam que “survey é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, [...]



gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários”.

Utilizou-se o survey eletrônico e questionário auto-administrado, já que a pesquisa foi realizada conforme a disponibilidade de tempo do colaborador. Para Hair Jr., Money, Samouel (2005, p. 170) “um questionário é um meio de obtenção de dados que não estão prontamente disponíveis na forma escrita ou eletrônica como dados secundários ou que não podem ser obtidos pela observação. [...] os relacionados com crenças e sentimentos”.

O questionário foi estruturado em cima da proposta de avaliação de Lucena (2004, p. 19) onde as três dimensões de avaliação de desempenho devem ser atendidas, a saber: “(1) Habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais; (2) Competência comportamental; e (3) Desempenho orientado para resultados” que qualificam uma pessoa para atuar na organização.

O Grupo Ciarama<sup>3</sup> no município de Ponta Porã-MS é composto por 121 funcionários, onde 34 funcionários corresponde ao quadro de colaboradores da Ciarama Insumos Ltda. e 87 funcionários corresponde ao quadro de colaboradores da Ciarama Máquinas Ltda. Com o levantamento de dados foi identificado que a avaliação de desempenho não foi aplicada para todo o quadro de funcionários da Ciarama Insumos Ltda., tendo uma amostra pequena para analisar a percepção dos colaboradores da empresa sobre a avaliação de desempenho aplicada. Desse modo, optou-se para aplicar o questionário que irá medir esta percepção para todo o quadro de funcionários do Grupo Ciarama que tiveram seus desempenhos avaliados, um total de 36 funcionários, sendo que, 8 funcionários se recusaram em responder o questionário.

O questionário foi aplicado a 28 colaboradores do Grupo Ciarama que tiveram seus desempenhos avaliados por seus supervisores no início do ano de 2012. Foi assegurado aos colaboradores o sigilo absoluto quanto as suas respostas e não foram solicitadas suas identificações no questionário.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A fase da análise dos dados é importante, sendo necessário classificar, tabelar e examinar as evidências com o intuito de se chegar aos propósitos iniciais do estudo. Segundo D’Ascensão (2001, p. 74): “a análise responde a questão que nos permitirão verificar o que poderia ser feito para simplificar e racionalizar o processo em estudo”. Para Hair Jr. (2005, p. 282) “os dados tornam-se conhecimento somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão”.

Com os dados coletados na primeira etapa foram realizados uma triangulação das evidências com base nos dados obtidos da empresa, analisando e resumindo as informações. Levando em consideração os documentos levantados e a entrevista estruturada com a psicóloga para obter uma melhor análise do diagnóstico organizacional e da estrutura do Setor RH da empresa.

Yin (2001, p. 121) afirma que com a triangulação das evidências “[...] você pode se dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

---

<sup>3</sup> O Grupo Ciarama no município de Ponta Porã-MS é composto pelas empresas Ciarama Insumos Ltda e Ciarama Máquinas Ltda.

Para Hair Jr. (2005, p. 175) “devemos mensurar corretamente os conceitos que estamos examinando. Senão, nossas interpretações e conclusões não serão precisas. Para assegurar a precisão de nossas descobertas, devemos considerar como medimos e se nossas são válidas e confiáveis”.

Para a mensuração da segunda etapa foi realizadas o levantamento de dados sobre o perfil dos colaboradores, utilizando algumas variáveis de idade, tempo de empresa, renda mensal, área de formação, escolaridade entre outras.

Também, utilizou-se a escala Likert de sete pontos (Discordo Totalmente = 1; Concordo Totalmente = 7) como critérios de classificação para medir as variáveis no questionário 8. Hair Jr. (2005, p. 187) afirma que “quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação”. As variáveis juntamente com sua codificação são melhores visualizadas no Apêndice C.

Para verificar se há coerência interna nas variáveis utilizadas para mensurar a percepção dos colaboradores sobre Habilidades Técnicas, Desempenho, Comportamento, e, Feedback e respeito, questionados na segunda parte do questionário, utilizou o Alpha de Cronbach através do SPSS 13.0.

Também, utilizou-se para as análises dos dados o software SPSS 13.0, realizando os cruzamentos dos dados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com relação à diversidade de funcionários a empresa busca recrutar e selecionar pessoas sem discriminar raça ou gênero, sendo priorizadas características de conhecimento e perfil profissional. Para Dass e Parker (1999, apud PIRES, LUCAS, ANDRADE, AMORIN e FISCHER, 2010, p. 04):

[...] a diversidade pode ser vista de diferentes: 1) resistência: a diversidade é vista como ameaça aos grupos dominantes [...] 2) discriminação e justiça: a diversidade é percebida como um problema a ser resolvido e as pessoas desse grupo precisam ser protegidas [...] 3) acesso e legitimidade: a empresa vê na diferença a criação de oportunidades [...] 4) aprendizagem: a empresa vê similaridades e diferenças como algo importante que faz parte do aprendizado dos indivíduos e da organização no longo prazo.

Quanto ao seu escopo estratégico, é possível observar que a empresa prioriza a capacitação profissional e buscam utilizar o diferencial para fidelizar os clientes e aumentar a rentabilidade da empresa. Com base no modelo de Porter os concorrentes da empresa possuem um perfil agressivo e busca cada vez mais aumentar seu espaço no mercado, utilizando as ferramentas como Marketing, preço baixo e principalmente relacionamento com os clientes para que este objetivo seja alcançado.

No setor de recursos humanos pode-se notar que a empresa busca com o recrutamento e seleção de pessoas candidatos aptos ao preenchimento de vagas. Conforme Camargo (1999,19) “o candidato deve ajustar-se ao meio, respondendo a seus anseios, cuja simbiose vai resultar em produtividade e satisfação”.

O recrutamento da empresa é feito tanto interno como externo. Para Carvalho e Nascimento (2004, p.94) “o recrutamento interno é um recurso eficiente na motivação dos funcionários da empresa. Contudo, quando não for possível obter-se candidatos às vagas no âmbito da organização, recorre-se ao recrutamento externo”.



Isso é percebido na entrevista com a psicóloga da empresa, que descreve o processo de recrutamento e seleção <sup>4</sup>da empresa onde:

[...] poderá ser feito interna ou externamente. É realizado através de divulgação em rádio/jornal/faculdades. A área de RH entrevistará os profissionais selecionados e aplicará testes psicológicos em candidatos selecionados através das entrevistas. A aplicação de testes psicológicos indicará aspectos da personalidade dos candidatos, fornecendo condições importantes para o processo decisório. A área de RH apresentará ao requisitante da contratação preferencialmente no mínimo três candidatos para cada vaga, expressando sua opinião sobre os mesmos formalmente. O gerente da área requisitante entrevistará os candidatos, escolherá o mais indicado formalizando sua opinião. Após a contratação é realizada a integração: Apresentação do novo funcionário à empresa e aos colegas de trabalho. É apresentado o vídeo institucional (visão/missão/valores), as normas da empresa (entrada/saída/uniformes). Após 90 dias de experiência é realizada a primeira avaliação de desempenho.

O treinamento de Recursos Humanos da empresa possui a finalidade de preparar o funcionário para exercer com eficiência sua função. Carvalho e Nascimento (2004, p.173) afirma que deve possuir um planejamento da atividade de treinamento que “envolve a seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH da empresa, fatos esses projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes, procedimentos e programas na atividade de formação profissional”.

Com relação à atividade de higiene e segurança no trabalho a empresa possui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) onde auxilia no combate e prevenção de acidentes no trabalho. Que envolve as seguintes tarefas:

Orientação no combate ao fogo, bem como na utilização de protetores, equipamentos de segurança e outros instrumentos destinados a prevenir acidentes no local de trabalho; Treinamento de equipes no combate a acidentes do trabalho; Controles na aplicação de medidas de segurança, sejam elas em virtude de lei, sejam determinadas pela empresa; Encaminhamento à diretoria de empresa sugestões e planos de trabalho que visem diminuir e até eliminar acidentes (CARVALHO E NASCIMENTO, 2004, p. 315).

O planejamento de carreira da empresa Ciarama esta focado nos procedimentos horizontais e verticais, sendo descrito por Carvalho e Nascimento (2004, p. 235) como sendo “na forma horizontal, por mérito, [...] na vertical – promoção”, com intuito de motivar seus profissionais e prever o preenchimento de cargos com funcionários capazes de desenvolver as tarefas que corresponde cada cargo.

Existem vários métodos utilizados para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes aos comportamentos dos funcionários nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado. Podendo se destacar, segundo Marras (2009, p. 175) métodos de: [...] Escalas gráficas; Incidentes Críticos; Comparativos; Escolha Forçada; 360 Graus”.

Observa-se que a empresa Ciarama desenvolveu seu próprio método de avaliações de desempenho, sendo a qualitativa e a quantitativa, descrita pela psicóloga da empresa como “quantitativa contém atribuições do cargo, as metas. Para qualitativa contém os comportamentos esperados pela empresa, são avaliados de 1 a 4. Sendo 1 - ruim e 4- excelente”.

---

<sup>4</sup> Informações baseadas na entrevista realizada com a psicóloga da empresa Ciarama disponível no Apêndice A.



As primeiras análises envolvem a identificação dos colaboradores que participaram da avaliação de desempenho do Grupo Ciarama, e, que não se recusaram em responder o questionário sobre o presente estudo, sendo composto por 28 colaboradores. As variáveis importantes foram: idade, gênero, escolaridade, área de formação, atua na área de formação, tempo de empresa e renda mensal.

Percebe-se que entre os colaboradores que responderam o questionário 20 são do sexo masculino e 8 são do sexo feminino. E que das variáveis citadas para identificar a renda mensal dos colaboradores, 11 dos colaboradores estão com renda mensal de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00.

Ao cruzar esses dois dados de gênero e renda mensal, percebe-se que os melhores salários estão concentrados no sexo masculino, sendo que, a maior renda do sexo masculino é acima de R\$ 3.001,00 que corresponde a 4 funcionários. E a maior renda do sexo feminino varia de R\$ 1.501,00 a 2.500,00 que corresponde a 3 funcionários.

Também, analisou-se a área de formação dos colaboradores e se atuam em sua área de formação, já que um dos indicadores da avaliação de desempenho da empresa são o conhecimento e habilidades técnicas em sua função.

Identificou que a avaliação de desempenho esta sendo aplicada em sua maioria aos colaboradores cuja área de formação é Administração e Contabilidade, com o percentual de 26% cada, centralizando a avaliação de desempenho no setor administrativo, não priorizando os colaboradores com áreas técnicas como mecânica. Sendo, que é igual o percentual de colaboradores que atuam em sua área de formação daqueles que não atuam.

Ao cruzar os dados que se refere: área de Formação X atua na área de Formação, percebe-se que na área de formação em administração se concentra o maior número de colaboradores que atuam na sua área de formação, sendo 5 colaboradores. Apesar de que o numero de funcionários que são formados em outras áreas e não trabalham na área formada representa a volume de 6 colaboradores.

Cruzando os dados que se refere: atua na área de formação X Renda Mensal dos colaboradores, se pode observar que há 3 colaboradores que atuam em sua área de formação que possuem uma renda mensal acima de R\$ 3.001,00. E, 7 colaboradores que não atuam em sua área de formação possuem uma renda mensal de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00. Portanto, a empresa ao recrutar uma pessoa para determinada função, não levam muito em consideração sua área de formação, destacando a possibilidade do colaborador que não atua em sua área de formação desempenhar suas atividades com menos eficiência e eficácia do que os colaboradores que atuam na área de formação.

Também, se pode analisar ao cruzar os dados que se refere: Escolaridade X Renda Mensal, que os colaboradores com escolaridade de ensino superior incompleto e ensino superior completo são os que se destacam em sua renda mensal, onde 8 colaboradores possuem renda mensal que varia de R\$ 1.501,00 a 2.500,00. Com exceção de um colaborador que possui escolaridade de ensino médio incompleto com renda mensal acima de R\$ 3.001,00. Também, apresenta 3 colaboradores de escolaridade de ensino médio completo com renda acima de R\$ 3.001,00.

No âmbito geral, observa-se que os colaboradores com escolaridade de ensino superior possuem uma renda mensal mais favorável daqueles com escolaridade de ensino médio incompleto.



Pode-se identificar que a empresa aplicou a avaliação de desempenho ao quadro de colaboradores com escolaridade acima do ensino médio incompleto, sendo que dos 28 colaboradores que responderam o questionário, 17 são aqueles que possuem ensino superior completo, que corresponde a 61% dos entrevistados.

Ao analisar o gênero dos colaboradores, no quadro 1, percebe-se que dos 20 colaboradores do sexo masculino que responderam o questionário, 11 colaboradores atuam na área de formação. Dos 8 colaboradores do sexo feminino que responderam o questionário, 5 colaboradores não atuam na área de formação.

		Atua na área de formação		Total
		0	1	
Gênero	0	11	9	20
	1	3	5	8
Total		14	14	28

**QUADRO 1: Gênero X Atua na área de Formação**

Fonte: Pesquisa – Dados do Software SPSS 13.0.

Também, foram levantadas as variáveis de idade e tempo de empresa. Sendo que os colaboradores estão concentrados entre a faixa etária de idade entre 21 a 26 anos e 33 a 45 anos, sendo 9 colaborador para cada faixa etária. E que, dos 28 colaboradores que responderam o questionário, 14 estão trabalhando na empresa de 2 a 4 anos, que corresponde ao percentual de 50% dos entrevistados.

Portanto, dos colaboradores que responderam o questionário, a maioria é do sexo masculino, com renda mensal favorável. Observa-se também, que as avaliações de desempenho estão sendo realizada na maior parte no setor administrativo. Onde não foram realizadas as avaliações de desempenho aos colaboradores com escolaridade inferior ao ensino médio incompleto. Sendo que a empresa não recruta candidatos analisando área de formação X área que irão atuar dentro da empresa, levando em consideração que as habilidades técnicas de um individuo dependerá de seus conhecimentos, para que desenvolvam suas atividades com eficiência e eficácia, e, assim ter futuramente suas avaliações de desempenho com resultados positivos.

A segunda etapa de análises envolve a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho aplicado pelo Grupo Ciarama. As variáveis mensuradas são apresentadas no apêndice D.

Essas variáveis foram verificadas com intuito de levantar informações sobre o conhecimento, as habilidades técnicas, o desempenho, e, feedback e respeito, destacados pela empresa nos indicadores de avaliação de desempenho na visão do colaborador.

Estes indicadores foram levantados para mensurar a percepção, pois Lucena (2004, p. 19) afirma que “antes de desenvolver o processo de Gestão de desempenho orientado para resultado, [...] será necessário colocar alguns conceitos [...] que orientarão a formulação de uma estratégia metodológica coerente”. Onde as pessoas utilizam sua qualificação pessoal para atuar nas organizações.

Para analisar se há coerência interna entre as variáveis na mensuração do construto, foi utilizada o Alpha de Cronbach. Observando as variáveis para as respostas dos exercícios que mensuram:

- a) **Feedback e Respeito:** refere-se às variáveis dos exercícios: 8.1, 8.8, 8.9 e 8.14. Alpha = 0,8267;

- b) **Desempenho:** refere-se às variáveis dos exercícios: 8.2, 8.3, 8.4 e 8.7. Alpha = 0,7123;
- c) **Comportamento:** refere-se às variáveis dos exercícios: 8.5, 8.11 e 8.13. Alpha = 0,8894;
- d) **Habilidades Técnicas:** refere-se às variáveis dos exercícios: 8.6, 8.10 e 8.12. Alpha = 0,9075.

Percebe-se que pelo resultado do coeficiente interno o Alpha em todas as variáveis é superior a 0,500. Concluindo que as variáveis identificadas podem mensurar os indicadores de percepção.

Quando analisado se há **feedback e respeito** na avaliação de desempenho que a empresa aplica, no apêndice D, se percebe que os colaboradores concordam ligeiramente que há clareza quando é transmitido o resultado, assim como suas opiniões são respeitadas pelo avaliador e são esclarecidos os benefícios da avaliação. Onde, o desvio-padrão do grupo, é de 1,65 em uma escala de sete pontos sendo relativamente pequena, e significa que os respondentes não foram tão coerentes em suas opiniões.

Também, observa-se que os colaboradores concordam ligeiramente que na avaliação quando se refere ao **desempenho profissional**, pode-se visualizar o que a empresa espera dele em termos de metas de desempenho, onde são analisados a qualidade e os prazos das tarefas, e, quando identificados pontos negativos é traçado ações para corrigi-las. Apresenta-se um desvio-padrão do grupo, de 1,75 indicando que os respondentes expressaram razoavelmente suas opiniões. Onde os colaboradores não concordam nem discordam sobre suas percepções referente o acompanhamento do desempenho por reuniões que estimulam a produtividade, com um desvio-padrão de 2,15 indicando há muita variabilidade nas opiniões.

Quando analisado o **comportamento**, percebe-se que os colaboradores concordam ligeiramente que na avaliação de desempenho sua aparência, atitudes com interações pessoais, e, expectativas e motivações com sua função são perfeitamente avaliadas. Porém, há um desvio-padrão do grupo, de 1,50 indicando que as respostas estão com pouca coerência em sua opinião.

Ao analisar sobre as **habilidades técnicas** os colaboradores concordam em partes que o domínio e conhecimento sobre sua função é perfeitamente avaliados, assim como as qualificações e demais atributos para a realização de sua função. Com um desvio-padrão do grupo de 1,37 indicando que as respostas são mais coerentes com a média.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Observa-se que a empresa Ciarama desenvolveu seu próprio método de avaliações de desempenho, sendo a qualitativa e a quantitativa, descrita pela psicóloga da empresa como “quantitativa contém atribuições do cargo, as metas. Para qualitativa contém os comportamentos esperados pela empresa, são avaliados de 1 a 4. Sendo 1 - ruim e 4- excelente”. Sendo que, o responsável por aplicar a avaliação é o gerente ou supervisor de cada departamento, com orientação da psicóloga da empresa, centralizando os resultados no setor de RH. Contudo, a avaliação de desempenho da empresa Ciarama possui o intuito de auxiliar na análise do trabalho de cada colaborador e identificar padrões desejáveis ou indesejáveis de desempenho.

Concluiu-se que os colaboradores possuem uma boa percepção a cerca do sistema de avaliação de desempenho, pois os resultados de tendência central apontaram para valores de concordância com as afirmações apresentadas. Ressaltam-se as habilidades técnicas, que apresentaram a maior média, o que representa que os colaboradores percebem que o sistema de avaliação consegue mensurar bem esse item em particular. Os demais elementos de



avaliação possuíram valores de tendência central menor; todavia, todos os valores considerados positivos, demonstrando boa percepção em relação a eles.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAEL, H. Consumer behavior and marketing action, 1992. In BRANDALINE, L. T.; LEZANA, A. G. R.; ROJO, C. A. **O comportamento do consumidor e sua percepção da variável ambiental. Um modelo de suporte à gestão empresarial**. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/viewFile/925/536>>. 2009, acesso em: 06agos. 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMARGO, P. S. **A Grafologia no recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ágora, 1999.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning, 1999. In PIRES, F. M.; LUCAS, A. C.; ANDRADE, S. M. de; AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, A. L. **Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil**. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/view/131>>. 2010. Acesso em 05 agos. 2012.

D' ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistema e Método, OSM Analisa, Redesenho de Informação de Processos Administrativos**. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3 ed. São Paulo. Ed. Nacional, 1969.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 1997. In MARTINS, Marco Antônio. **Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio**. Disponível em: <[http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4b8c2637-3dae-46d8-b05c-f718a879bf8a&groupId=10136](http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=4b8c2637-3dae-46d8-b05c-f718a879bf8a&groupId=10136)>. 2006. Acesso em 17 fev. 2012.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento Estratégico e Gestão de Desempenho para Resultados**. São Paulo. Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.





MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional.** 1982. In BITTENCOURT, F. **Gestão de Desempenho em Equipes Produtivas.** Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=xakwdwa0k](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=xakwdwa0k)> 2003. Acesso em 02 dez. 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

Os tópicos a seguir representam os componentes da entrevista utilizada para a coleta de dados junto a Psicóloga da empresa Ciarama Insumos Ltda., com o intuito de identificar as características da avaliação de desempenho que a empresa aplica aos seus colaboradores. Assim como sua resposta para cada questão.

- 1) Descreva o Modelo de Gestão de Pessoas adotada pela empresa (visão geral do processo de recrutamento/seleção, integração, desenvolvimento, e manutenção/avaliação de performance dos colaboradores). **Resposta:** A empresa possui os processos de RH descritos, e a partir desta descrição programamos as atividades, para toda atividade há um roteiro. O processo de recrutamento e seleção funciona da seguinte maneira: O recrutamento poderá ser feito interna ou externamente. É realizado através de divulgação em rádio/jornal/faculdades. A área de RH entrevistará os profissionais selecionados e aplicará testes psicológicos em candidatos selecionados através das entrevistas. A aplicação de testes psicológicos indicará aspectos da personalidade dos candidatos, fornecendo condições importantes para o processo decisório. A área de RH apresentará ao requisitante da contratação preferencialmente no mínimo três candidatos para cada vaga, expressando sua opinião sobre os mesmos formalmente. O gerente da área requisitante entrevistará os candidatos, escolherá o mais indicado formalizando sua opinião. Após a contratação é realizada a integração: Apresentação do novo funcionário à empresa e aos colegas de trabalho. É apresentado o vídeo institucional (visão/missão/valores), as normas da empresa (entrada/saída/uniformes). Após 90 dias de experiência é realizada a primeira avaliação de desempenho.
- 2) A empresa possui algum processo de avaliação de desempenho destinado aos funcionários da empresa? **Resposta:** A empresa possui um Processo de Avaliação de Desempenho, Qualitativo e Quantitativo.
- 3) Com que frequência está sendo aplicadas as avaliações de desempenho? **Resposta:** A avaliação é realizada duas vezes ano, respeitando o limite de 06 meses para cada avaliação.
- 4) Quem aplica as avaliações de desempenho nos colaboradores? **Resposta:** O gerente em sua equipe, ou o supervisor responsável pela área.
- 5) O avaliador recebeu algum treinamento ou orientação do RH para fazer a avaliação de desempenho com os colaboradores? **Resposta:** Sim todos os gerente receberam orientação de como aplicar a avaliação e também de como aplicar um feedback positivo e negativo.
- 6) Como são aplicadas as avaliações de desempenho pelo avaliador? **Resposta:** Avaliação Quantitativa e Qualitativa: Para ambas existe um roteiro, para quantitativa contém atribuições do cargo, as metas. Para qualitativa contém os comportamentos esperados pela empresa, são avaliados de 1 a 4. Sendo 1 - ruim e 4-excelente. São aplicadas pelo gerente, apenas com o funcionário avaliado em uma sala reservada.
- 7) Qual é a finalidade do processo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa? **Resposta:** Identificação de necessidades de treinamento ou de correção de rumos na



carreira do avaliado; Adequação de níveis de remuneração; Dar ao funcionário feedback sobre sua situação na empresa; Planejamento de carreira; Promoções de profissionais para novos cargos; Remanejamentos de profissionais entre cargos; Estímulo para a busca de excelência profissional; Demissões.

- 8) Que benefício o processo de avaliação de desempenho traz para os colaboradores e para a empresa? **Resposta:** O Colaborador terá uma visão sobre o seu desempenho profissional, identificando os pontos positivos e negativos, contribuindo para o mesmo investir nas áreas carentes, buscando melhor desenvoltura. É importante ressaltar que a avaliação também auxilia na promoção horizontal e vertical.
- 9) Como são analisados os dados coletados na avaliação de desempenho? E quem analisa os dados coletados? **Resposta:** São analisados manualmente e quem analisa e arquiva é a responsável pelo RH.
- 10) Depois de realizado a avaliação de desempenho, os funcionários recebem um feedback sobre sua situação na empresa? Se sim de que forma? **Resposta:** Durante a própria avaliação o funcionário está recebendo o feedback, conforme está recebendo a pontuação o gerente já expõe ao funcionário o que a empresa espera dele.
- 11) Como é a relação entre supervisor e subordinado após a realização da avaliação de desempenho? **Resposta:** O supervisor está sempre avaliando seus funcionários, observando seus comportamentos para melhor qualificação profissional.
- 12) O gerente / gestor / chefe realiza sugestão de mudança ao colaborador, após a avaliação de desempenho? **Resposta:** Sim, quando identifica a necessidade é realizado o feedback.
- 13) Há algum processo estratégico estabelecido pelo ARH de solução dos problemas apresentados na avaliação de desempenho? **Resposta:** Quando surge algum problema o RH solicita a presença do gerente, é analisado o problema buscando junto à gerência uma melhor solução. A conversa é registrada em ata e assinada por ambos.
- 14) Com o intuito de contribuir com este estudo, fale sobre algo que julgues relevante e que não foi abordado pelas questões acima. **Resposta:** Acredito que as perguntas foram bem específicas, abordou as principais questões sobre o tema.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

As perguntas abaixo compõem o questionário direcionado aos colaboradores do Grupo Ciarama, que obteve um detalhamento maior em relação aos objetivos do presente estudo.

Identificação do Colaborador:

- 1) Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
- 2) Idade:
 

( ) Menos de 20 anos	( ) 33 a 45 anos
( ) 21 a 26 anos	( ) 46 a 54 anos
( ) 27 a 32 anos	( ) Acima de 55 anos
- 3) Escolaridade:
 

( ) Fundamental	( ) Ensino Superior Incompleto
( ) Ensino Médio Incompleto	( ) Ensino Superior Completo
( ) Ensino Médio Completo	( ) Outros: _____
- 4) Área de Formação (Técnica ou Superior):
 

( ) Administração	( ) Agronomia
( ) Contabilidade	( ) Mecânica
( ) Economia	( ) Outros – Qual? _____
- 5) Você atua na sua área de formação?
 

( ) Sim	( ) Não
---------	---------

6) Tempo de Empresa:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 6 --- 1 ano  | <input type="checkbox"/> 9 --- 11 anos    |
| <input type="checkbox"/> 2 --- 4 anos | <input type="checkbox"/> 12 --- 15 anos   |
| <input type="checkbox"/> 5 --- 8 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 16 anos |

7) Renda Mensal (R\$):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 800,00          | <input type="checkbox"/> 1.501,00 a 2.500,00 |
| <input type="checkbox"/> 801,00 a 1.000,00   | <input type="checkbox"/> 2.501,00 a 3.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 1.001,00 a 1.500,00 | <input type="checkbox"/> Acima de 3.001,00   |

8) A seguir, apresentamos um conjunto de afirmações que caracterizam o sistema de avaliação de desempenho do Grupo Ciarama. Em uma escala de 1 a 7, com 7 sendo “Concordo totalmente” e 1 sendo “Discordo totalmente”, até que ponto você concorda ou discorda que na avaliação de desempenho da empresa:

		<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>		
8.1	O avaliador transmite perfeitamente e com clareza o resultado da avaliação	1	2	3	4	5	6	7	
8.2	Ao identificar os pontos negativos são traçadas ações a serem realizadas para corrigi-los.	1	2	3	4	5	6	7	
8.3	O acompanhamento do desempenho é realizado com reuniões, que estimulam a produtividade.	1	2	3	4	5	6	7	
8.4	Consigo visualizar o que a empresa espera de mim em termos de metas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	
8.5	Meu comportamento e aparência são perfeitamente avaliados.	1	2	3	4	5	6	7	
8.6	Meu conhecimento a respeito de minha função é perfeitamente avaliado.	1	2	3	4	5	6	7	
8.7	A qualidade e a conclusão de prazos das tarefas são perfeitamente avaliadas.	1	2	3	4	5	6	7	
8.8	Os benefícios da avaliação são esclarecidos perfeitamente na entrevista.	1	2	3	4	5	6	7	
8.9	É dado um feedback depois da avaliação sobre os méritos alcançados.	1	2	3	4	5	6	7	
8.10	O domínio da minha função é perfeitamente avaliado	1	2	3	4	5	6	7	
8.11	As minhas expectativas e motivações para com a minha função são perfeitamente avaliadas	1	2	3	4	5	6	7	
8.12	As qualificações e demais atributos necessários para realização da minha função são evidenciados no processo de avaliação	1	2	3	4	5	6	7	
8.13	Minhas atitudes nas relações e interações pessoais são medidas com afinco	1	2	3	4	5	6	7	
8.14	Há respeito e aceitação sobre minha opinião durante minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	

9) Com o intuito de contribuir com este estudo, fale sobre algo que julgues relevante e que não foi abordado pelas questões acima.

## APÊNDICES C – VARIÁVEIS DE PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Indicadores de Percepção	Variáveis	Frases de afirmação	Codificação
Feedback e Respeito	8.1	O avaliador transmite perfeitamente e com clareza o resultado da avaliação	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.8	Os benefícios da avaliação são esclarecidos perfeitamente na entrevista.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.9	É dado um feedback depois da avaliação sobre os méritos alcançados.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.14	Há respeito e aceitação sobre minha opinião durante minha avaliação de desempenho.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
Desempenho	8.2	Ao identificar os pontos negativos são traçadas ações a serem realizadas para corrigi-los.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.3	O acompanhamento do desempenho é realizado com reuniões, que estimulam a produtividade.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.4	Consigo visualizar o que a empresa espera de mim em termos de metas de desempenho.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.7	A qualidade e a conclusão de prazos das tarefas são perfeitamente avaliadas.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
Comportamento	8.5	Meu comportamento e aparência são perfeitamente avaliados.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.11	As minhas expectativas e motivações para com a minha função são perfeitamente avaliadas	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.13	Minhas atitudes nas relações e interações pessoais são medidas com afinco	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
Habilidades Técnicas	8.6	Meu conhecimento a respeito de minha função é perfeitamente avaliado.	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.10	O domínio da minha função é perfeitamente avaliado	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1
	8.12	As qualificações e demais atributos necessários para realização da minha função são evidenciados no processo de avaliação	Concordo Totalmente = 7; Discordo Totalmente = 1

**QUADRO 2: Variáveis de percepção dos colaboradores**

Fonte: Pesquisa

## APÊNDICES D – MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PERCEPÇÃO

Indicadores de Percepção	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Grupo - Média	Grupo - Desvio Padrão
Feedback e Respeito	8.1	6	1,36	5	1,65
	8.8	5	1,69		
	8.9	5	1,79		
	8.14	6	1,51		
Desempenho	8.2	5	1,71	5	1,75
	8.3	4	2,15		
	8.4	5	1,63		
	8.7	5	1,35		
Comportamento	8.5	6	1,31	5	1,50
	8.11	5	1,67		
	8.13	6	1,53		
Habilidades Técnicas	8.6	6	1,33	6	1,37
	8.10	6	1,29		
	8.12	5	1,47		

**QUADRO 3: Mensuração das variáveis de Percepção.**

Fonte: Pesquisa.