

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MULTICASOS*PERFORMANCE ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS: A MULTICASES STUDY***Harrison Bachion Ceribeli**

Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Vice-Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP)
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP)
Ouro Preto, MG, Brasil
Email: harrisonbceribeli@hotmail.com

Mariana Rosendo Pereira

Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Bolsista do Programa de Iniciação Científica da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Ouro Preto, MG, Brasil
Email: rosendo.sebrae@gmail.com

Guilherme Barcellos de Souza Rocha

Graduando em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Bolsista do Programa de Iniciação Científica da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP/CNPq)
Ouro Preto, MG, Brasil
Email: guilhermebarcellosrocha@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa objetivou compreender como se dá a avaliação de desempenho dos funcionários em organizações de médio e grande porte que estão entre as melhores para trabalhar no Brasil. Para isso, realizou-se um estudo multicase, que contou com 11 organizações. A escolha das organizações estudadas baseou-se na listagem das melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2014 divulgada pelo Instituto Great Place to Work. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, enviado ao e-mail institucional das organizações selecionadas. A partir dos resultados alcançados, foi possível identificar um conjunto de desafios para a área de gestão de pessoas nas organizações: a busca por soluções que tornem a operacionalização da avaliação 360° mais eficiente; a superação da resistência dos funcionários em relação ao conceito de avaliação; a necessidade de preparar os líderes para fornecerem feedback; e a formulação de metodologias consistentes que permitam a vinculação dos resultados das avaliações de desempenho dos funcionários a uma parcela de sua remuneração.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Avaliação 360°. Feedback. Mensuração de desempenho. Plano de desenvolvimento individual.

Data de submissão: 29 de outubro de 2015.

ABSTRACT

This research aimed to understand how performance evaluation of employees works in medium and large organizations that are among the best to work in Brazil. For this, we carried out a multicases study, which included 11 organizations. The choice of the organizations studied was based on the list of best companies to work in Brazil in 2014 released by the Great Place to Work Institute. Data collection was conducted through an electronic questionnaire, sent to the institutional e-mail of selected organizations. From the results obtained, it was possible to identify a set of challenges for human resources management area in organizations: the search for solutions that make the 360-degree evaluation more efficient; overcoming employee resistance to the concept of evaluation; the need to prepare leaders to provide feedback; and the formulation of consistent methodologies to link the results of employee performance appraisals to a portion of their compensation.

Keywords: Performance appraisal. 360-degree evaluation. Feedback. Performance assessment. Individual development plan.

Data de aprovação: 7 de março de 2019.

INTRODUÇÃO

Entre o final do século XIX e início do século XX, as organizações começaram a estruturar, ainda que de forma embrionária, a área de gestão de pessoas. Naquela época, entretanto, os departamentos de pessoal tinham como principal objetivo gerenciar os custos relacionados aos funcionários, com o intuito de garantir a eficiência organizacional, paradigma dominante no período (FISCHER, 2002).

À medida que o paradigma da competição baseada exclusivamente na eficiência foi substituído pelo paradigma da inovação (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JUNIOR, 2009), a área de gestão de pessoas adquiriu *status* estratégico no meio organizacional (VENTURA; LEITE, 2014). Concomitantemente, a visão de que os funcionários representam somente custos a serem minimizados deu lugar ao entendimento de que os indivíduos constituem o capital intelectual das organizações (BARBIERI, 2014), ativo intangível que pode se converter em fonte de vantagem competitiva (AHMED *et al.*, 2013).

No novo contexto de competição dinâmica que se descortinou na era da inovação, caracterizado por inúmeras mudanças e rupturas, que exigem que as organizações se mantenham em constante evolução (DAFT, 2013), o desenvolvimento humano passou a ser visto como um elemento-chave para garantir a sustentabilidade dos negócios (LIS; BAJDOR; LADYGA, 2014).

Com isso, os programas de treinamento e desenvolvimento passaram a receber mais atenção, à medida que os gestores perceberam que aqueles são capazes de impactar de forma significativa os resultados obtidos pelos indivíduos e, conseqüentemente, pelas organizações (BRAHMANA; BRAHMANA; HO, 2018; SUNG; CHOI, 2018). Entretanto, para que os investimentos voltados para o desenvolvimento humano sejam efetivos, faz-se necessário que o sistema de avaliação de desempenho forneça informações consistentes sobre os funcionários, suas competências e lacunas a serem trabalhadas (DESSLER, 2014).

Ademais, é o sistema avaliativo o responsável por fornecer subsídios para eventuais mudanças nos processos de provisão de pessoal, para remunerar de maneira diferenciada os talentos e para deliberar sobre progressões dos indivíduos em suas respectivas carreiras, o que faz com que ele esteja presente na grande maioria das organizações (CAPPELLI; CONYON, 2018). Pode-se, portanto, considerar a avaliação de desempenho como pilar da gestão de pessoas, o que evidencia sua importância no âmbito organizacional.

Diante disso, delimitou-se como objetivo para esta pesquisa compreender como se dá a avaliação de desempenho dos funcionários em organizações de médio e grande porte que estão entre as melhores para trabalhar no Brasil.

Como objeto de estudo, selecionaram-se 11 organizações, das quais seis são consideradas de grande porte e cinco, de médio porte, pertencentes a setores diversos, incluindo prestação de serviços, indústria, tecnologia da informação e construção civil.

A justificativa para se realizar tal investigação reside na relevância que o processo avaliativo adquiriu, na contemporaneidade, no campo organizacional, considerando que influencia a retenção dos funcionários, sua satisfação e desempenho futuro (GHAURI, 2018), e, ao mesmo tempo, na compreensão limitada que se tem até o momento acerca de como as avaliações efetivamente funcionam no universo das organizações (CAPPELLI; CONYON, 2018).

Complementarmente, cabe chamar a atenção para o fato de que, ao estudar organizações que estão entre as melhores para trabalhar no país e que, portanto, destacam-se sob a ótica dos próprios funcionários,

pode-se contribuir com outras organizações que almejam aperfeiçoar seus sistemas avaliativos e adotar boas práticas nessa área da gestão de pessoas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Analisando os primeiros trabalhos na área de Administração, é possível constatar que já se discutia a prática de avaliar o desempenho dos funcionários; entretanto, tal discussão pautava-se em um paradigma mecanicista (TAYLOR, 1990), no qual o trabalho braçal e repetitivo era valorizado em detrimento da participação e do desenvolvimento humano. Nas últimas décadas, todavia, a avaliação de desempenho, que se tornou tema de investigação de diversas pesquisas (KUMARI, 2014), evoluiu, acompanhando a mudança nos paradigmas organizacionais.

Autores como Lotta (2002), Carton e Hofen (2006) e Yusoff, Ali e Khan (2014) defendem que uma avaliação bem implantada pode influenciar comportamentos e alinhá-los aos objetivos da organização, favorecendo que estes sejam alcançados. Por outro lado, existe uma vertente, representada por autores como Schuler e Jackson (1987) e Bohlander *et al.* (2009), que discorda de tal posição, assinalando a dificuldade de se mensurar o desenvolvimento humano e estimular mudanças comportamentais dentro das organizações.

Contudo, mesmo que não haja concordância na academia a respeito da real contribuição que o processo de avaliação de desempenho traz às organizações, tal prática tem sido considerada como um dos pilares (CHANDHANA; EASOW, 2018) e, ao mesmo tempo, um dos maiores desafios da gestão de pessoas no cenário contemporâneo (GHAURI, 2018).

A avaliação de desempenho deve ser capaz de mensurar a quantidade e a qualidade do trabalho executado, assim como o tempo despendido para fazê-lo (NA-NAN; CHAIPRASI; PUKKEEREE, 2018), levando ao aprimoramento e à maior consistência dos *outputs* entregues (STAR *et al.*, 2016).

Complementarmente, tal prática deve permitir que sejam identificados os pontos fracos e fortes dos funcionários (DONATO *et al.*, 2013), além de suas capacidades atuais e potenciais (AKINBOWALE; LOURENS; JINABHAI, 2014), auxiliando os gestores na tomada de decisão envolvendo a área de gestão de pessoas (SHAHZILEH; AGHAJAN, 2015), que inclui questões como remuneração e promoção (CAPPELLI; CONYON, 2018; FREDERIKSEN; LANGE; KRIECHEL, 2017), planejamento, transferência, seleção, treinamento (BOHLANDER *et al.*, 2009) e demissão de pessoal (CAPPELLI; CONYON, 2018).

Para alcançar seus objetivos, que remetem, basicamente, ao direcionamento do desenvolvimento humano e alinhamento de comportamentos às necessidades estratégicas do negócio, a avaliação de desempenho deve estar alinhada à estratégia competitiva adotada (MARCH; SUTTON, 1997; HALL, 2004; CARTON; HOFEN, 2006). Segundo Kaplan e Norton (2002), as empresas eficazes são aquelas que norteiam suas ações com base em suas estratégias e, paralelamente a isso, utilizam indicadores de resultados, como a avaliação de desempenho, para garantir que tais ações estejam alinhadas às estratégias definidas.

Considerando que fatores como caráter situacional, multidimensionalidade, temporalidade, interesses conflitantes, mudanças organizacionais, histórico e expectativas muitas vezes superdimensionadas, somados a metas e medidas muitas vezes conflitantes entre si, tendem a gerar contradições no processo avaliativo (HALL, 2004; CARTON; HOFEN, 2006), não é possível supor que exista um único modelo de avaliação de

desempenho ideal e imune a erros, sendo o melhor modelo aquele que se adéqua à realidade de cada organização (CAMERON, 1986; GHAURI, 2018).

Neste sentido, é natural que a avaliação de desempenho seja pensada como um processo cujas ferramentas divergem não só de uma empresa para outra, mas também dentro da própria empresa, por meio da diferenciação dos modelos avaliativos em setores e mesmo níveis hierárquicos distintos (DONATO *et al.*, 2013).

Bergamini (1986) classifica as metodologias de avaliação de desempenho como avaliação direta e absoluta, na qual as técnicas são direcionadas ao indivíduo e fornecem uma quantidade considerável de informações sobre ele, e avaliação relativa ou por comparação, que dá ênfase à eficiência do indivíduo em relação ao grupo de trabalho ao qual ele pertence.

Por sua vez, Lucena (1992), examinando a avaliação de desempenho a partir de uma perspectiva técnica/operacional, apresenta três possibilidades: escolha forçada, que consiste em avaliar o desempenho do indivíduo por meio de frases descritivas em relação às tarefas executas; pesquisa de campo, que é o método que avalia o desempenho utilizando a entrevista com o superior imediato; e método das escalas gráficas, que avaliam o desempenho por meio da apresentação de uma sequência de fatores ou atributos ligados a uma escala pré-definida de julgamento.

Autores como Shigunov Neto e Gomes (2003) argumentam que tais propostas tradicionais de avaliação de desempenho acarretam desvantagens envolvendo questões estruturais e operacionais, que afetam o desempenho organizacional e geram insatisfação e desmotivação dos funcionários.

Além disso, mesmo com várias opções tradicionalmente aceitas no meio empresarial, autores como Karkoulian, Assaker e Hallak (2016) ponderam que a avaliação de desempenho unidirecional (ancorada na percepção exclusiva do superior imediato) tende a se desenvolver dentro de uma perspectiva subjetiva e enviesada, pois o caráter analítico limita-se às percepções de um único profissional. Realizada desta maneira limitada, a avaliação de desempenho tende a se distorcer por fatores como exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho (PAGÉS *et al.*, 1987).

Nesta mesma linha, Brett e Atwater (2001) assinalam que tal perspectiva subjetiva está muitas vezes sujeita a erros no momento da avaliação diante dos vieses que podem estar presentes. Fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência tendem a contribuir para grande parte dos vieses recorrentes na avaliação de desempenho unidirecional (CAETANO, 1996).

Diante de tais distorções, iniciou-se uma discussão prática e teórica referente ao número de indivíduos que são necessários para uma avaliação efetiva e quais são as reais fontes de avaliação. E, diante de tal questionamento, desenvolveu-se a avaliação 360 graus (ou *feedback* 360 graus), modelo que visa ampliar o número de informações sobre o avaliado por meio do aumento do número de pessoas que o avaliam, o que, conseqüentemente, amplia a validade das conclusões formuladas (SILVA, 2001).

O sistema de avaliação 360° tem como característica o levantamento das percepções dos pares, subordinados, clientes (internos e externos), fornecedores (internos e externos) e chefia imediata, somados à autoavaliação, resultando no preenchimento das lacunas deixadas pelos modelos tradicionais, à medida que elimina os vieses recorrentes naqueles (ALEXANDRU; DIANA, 2015; HORNG; LIN, 2013; PFAFF *et al.*, 2013).

Pontes (2002) afirma que o fato de as avaliações se originarem de fontes distintas aumenta a credibilidade dos resultados, pois tal multiplicidade torna as informações mais fiéis ao real desempenho do avaliado. Além disso, ainda segundo o mesmo autor, a avaliação 360 graus permite que se obtenha compreensão de forma clara e comparativa acerca de como o avaliado se avalia em contraste com a opinião das demais fontes consultadas (avaliação x autoavaliação).

Como vantagens da avaliação 360, destaca-se, como citado anteriormente, a acurácia das informações geradas, reduzindo os vieses presentes nos modelos tradicionais (ALEXANDRU; DIANA, 2015). Por outro lado, como desvantagem, destaca-se a dificuldade de implantação dentro das organizações, devido à complexidade de operacionalização (REIS, 2000; EDWARDS; EWEN, 1996).

Em estudo realizado por Craide e Antunes (2004) em cinco organizações envolvendo a adoção da avaliação 360°, observou-se certa resistência por parte dos participantes envolvidos, que pode ser explicada por meio de duas pressuposições: a primeira refere-se ao cenário de mudança que reflete a transição do conhecido para o desconhecido, da repetição para a novidade; do sentimento de proteção ao sentimento de risco; já a segunda refere-se à falha de comunicação que ocorreu nos casos estudados, considerando que tais organizações não se preocuparam em apresentar, de forma transparente, o que seria e com qual objetivo seria implantado esse novo método.

Nessa mesma linha, Horng e Lin (2013) analisaram, no setor hoteleiro, como a avaliação 360° pode ser utilizada como parte integrante do processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento para mapear as lacunas de competências que necessitam ser treinadas. No mesmo estudo, esses autores ainda destacam que, devido à ansiedade e desconforto gerados pela consulta de múltiplas fontes para avaliação de cada funcionário, torna-se essencial que todos sejam informados a respeito do propósito de implantar tal método e que seja fornecido *feedback* personalizado ao final do processo.

Por sua vez, Manning (2013) utilizou a avaliação 360° para mapear os diferentes papéis desempenhados dentro de um grupo de trabalho. Nesta pesquisa, evidenciou-se a eficácia de tal método de avaliação de desempenho como ferramenta de suporte ao mapeamento e diagnóstico de padrões comportamentais dos funcionários.

Já Bracken e Rose (2011), que ressaltam a escassez de literatura sobre o tema, propuseram-se a levantar algumas diretrizes que devem ser seguidas para garantir que a avaliação 360° seja capaz de mudar comportamentos. Entre os resultados obtidos, foi possível delimitar quatro fatores críticos de sucesso: relevância de conteúdo (que inclui aspectos como personalização *versus* padronização dos instrumentos de coleta de dados, linguagem adotada e tipos de comentários estimulados); credibilidade dos dados (atrelada à escala adotada, itens escolhidos para mensuração, número de fontes consultadas e treinamento prévio destas fontes); distribuição de responsabilidades (definição dos *coaches*, papéis da chefia e do departamento de gestão de pessoas); e participação e engajamento dos avaliadores.

Ainda seguindo nessa linha, cabe apresentar a pesquisa de Pfaff et al. (2013), que utilizaram a avaliação 360° para analisar as diferenças entre a percepção que líderes do gênero masculino e feminino possuem de seu próprio desempenho e a percepção que seus pares, superiores e subordinados possuem, evidenciando a eficácia desse método avaliativo para identificar possíveis distorções entre a autoavaliação e o desempenho atribuído ao indivíduo pelos demais membros da organização.

Ademais, tem-se também o estudo de Karkoulian, Assaker e Hallak (2016), que constatou que a avaliação 360° estimula a percepção dos funcionários avaliados de que os resultados obtidos e o *feedback* fornecido são justos.

Para que seja bem-sucedida, a avaliação de desempenho não deve tornar-se um instrumento de pressão sobre os funcionários, caso contrário, o engajamento e o desempenho deles no trabalho tende a diminuir (SMITH; BITITCI, 2017). De forma complementar, é importante que haja um sistema efetivo de treinamento e desenvolvimento na organização, para que as lacunas de competências identificadas possam ser sanadas e a produtividade dos avaliados aumente de fato; do contrário, o impacto do processo avaliativo sobre os resultados do negócio tende a ser bastante limitado (ZONDO, 2018).

Finalmente, é essencial que os propósitos almejados com a implantação da avaliação de desempenho estejam claros, que os avaliados tenham espaço para participar das decisões que envolvam o processo avaliativo e que tenham voz ativa durante o *feedback*, que o foco seja o desenvolvimento humano e que haja flexibilidade para incorporar as mudanças recorrentes no trabalho e no ambiente de negócios da organização (IKRAMULLAH *et al.*, 2016).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de caráter qualitativo. Descritiva, à medida que se objetivou descrever as características dos objetos estudados; qualitativa, pois se optou por uma investigação mais aprofundada da realidade, com o intuito de se obter uma compreensão mais robusta do fenômeno estudado.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, o que se justifica pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolvia questões operacionais que deveriam ser investigadas dentro de um contexto, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências; além disso, esta é a metodologia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (YIN, 2005).

A decisão por realizar um estudo de casos múltiplos baseou-se no fato de que este método é mais robusto, se comparado ao estudo de caso único, pois são analisados e comparados, adotando-se a mesma perspectiva, diferentes objetos, objetivando-se identificar características semelhantes entre eles (YIN, 2005).

Preliminarmente, os pesquisadores contataram 80 organizações que estavam listadas no *ranking* das melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2014, elaborado pelo Instituto Great Place to Work. Nesse primeiro momento, abordaram-se organizações de diferentes setores e portes, que estavam nas primeiras colocações nos *rankings* setoriais. Todavia, apenas 11 demonstraram interesse e abertura para contribuir com a pesquisa.

Com isso, foram contatadas, subsequentemente, apenas essas 11 organizações para fins de estudo, das quais seis são consideradas de grande porte e cinco, de médio porte, de acordo com os critérios de classificação adotados pelo SEBRAE. A escolha das organizações estudadas baseou-se, portanto, na disponibilidade apresentada por elas para participar da pesquisa e na listagem das melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2014.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, cujo *link* foi enviado ao e-mail institucional das organizações selecionadas, juntamente a uma breve apresentação da pesquisa e informações dos pesquisadores.

O questionário, ancorado no referencial teórico desenvolvido, foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms e continha questões objetivas e dissertativas; sua estrutura foi dividida em seis seções: na primeira, foram incluídas algumas questões para caracterização da empresa e do respondente; nas seções dois a quatro, foram incluídas questões relacionadas à operacionalização do processo de avaliação de desempenho dos funcionários dos níveis operacional, administrativo e executivo; na quinta seção, as questões focaram em aspectos relativos ao processo de *feedback* e ao plano de desenvolvimento individual (PDI) dos funcionários; e, por último, a sexta seção incluiu questões que abordaram os benefícios e dificuldades atreladas ao processo avaliativo.

Durante a análise dos dados, buscou-se mapear práticas comuns adotadas pelas organizações estudadas, assim como idiosincrasias relevantes, além de identificar vantagens e desvantagens associadas a diferentes práticas de avaliação de desempenho. O método utilizado nessa etapa da pesquisa foi a Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (2009), engloba um conjunto de técnicas de avaliação de comunicações que objetivam, por meio de procedimentos sistemáticos, descrever o conteúdo das mensagens.

Optou-se por trabalhar com unidades temáticas, que se referem a recortes textuais, e com a categorização não apriorística, ou seja, as categorias formuladas emergiram a partir da análise das respostas dos sujeitos que contribuíram com a pesquisa (CAMPOS, 2004).

Seguindo por essa linha metodológica, almejou-se contribuir para a construção de um *benchmarking* que seja capaz de nortear os gestores responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho dos funcionários nas organizações, além de obter *insights* que subsidiem o avanço dos estudos sobre o tema.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Descrição dos casos estudados

A Kotchergenken Engenharia (também conhecida como Kot Engenharia) foi fundada em 1993 com o objetivo de suprir a carência tecnológica em projetos estruturais para a Indústria primária. Com 50 funcionários, a empresa presta serviços para multinacionais como ALCOA, Vale, CSN entre outras. Em 2015, foi apontada pelo Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar no Estado de Minas Gerais.

A Valore Imóveis atua, desde 2004, no mercado imobiliário de Belo Horizonte (MG), intermediando a venda e a locação de imóveis residenciais e comerciais, e possui 58 funcionários. Ao longo de sua existência, conquistou o Certificado Internacional de Qualidade ISO 9001 e a Certificação PQEX (Programa de Qualidade e Excelência Empresarial), sendo também apontada pelo Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar no Estado de Minas Gerais.

A Magis é uma incorporadora cearense que constrói empreendimentos com base na arquitetura inteligente, buscando reduzir os impactos ao meio ambiente. Em oito anos de atividades e com mais de 80 funcionários, a empresa recebeu prêmios e certificações como Prêmio Master Imobiliário, ISO 9001, PBQP-

H, GBC Brasil. Além disso, consta no guia do Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar no Ceará nos anos de 2014 e 2013.

A Polibrásnet é especialista em automação de forças de vendas, tendo como missão prover soluções em tecnologia móvel. Com mais de 20 anos no mercado, é líder nacional no segmento atacadista distribuidor de soluções para gestão de equipes de campo. Possui mais de 60 funcionários e também consta no guia do Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar no Ceará nos anos de 2014 e 2013.

A Microcity é uma empresa de Outsourcing de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) de LAN e Desktops, com mais de 200 mil ativos instalados em empresas de médio e grande porte e 325 empregados. Destaca-se entre as maiores fornecedoras de outsourcing de TI. Com filiais espalhadas pelo Sudeste, Brasília e Fortaleza, a Microcity foi apontada sete vezes como uma das melhores empresas de TI para trabalhar no país pelo Instituto Great Place to Work, além de ter recebido prêmios de sustentabilidade no setor de tecnologia da informação no Brasil.

A Cooperarga é um operador logístico fundado em 1990 por 143 pequenos transportadores do meio-oeste de Santa Catarina que se uniram pelo associativismo. Desde então, a empresa presta serviços de logística integrada no Brasil, contando com mais de 60 unidades (entre filiais e pontos de apoio) e uma frota superior a 1,7 mil veículos. Com 350 empregados diretos, a empresa obteve, ao longo de sua trajetória, certificações como ISO 9001:2008 e SASSMAQ, e, no ano de 2014, foi incluída no guia do Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar de Santa Catarina.

A Intelbras é uma empresa que atua nas áreas de Segurança, Telecom e Redes. Fundada em 1976, possui cinco unidades fabris: Matriz, Filial São José SC, Filial Palhoça SC, além das Filiais em Minas Gerais e no Amazonas, contando com 1.610 empregados no total. A Intelbras esteve presente no guia do Instituto Great Place to Work sete vezes entre as melhores empresas para trabalhar no setor de tecnologia da informação e dez vezes entre as cento e trinta melhores empresas para trabalhar no Brasil.

A Bematech é uma empresa provedora de soluções para automação comercial, desenvolvendo e comercializando equipamentos, softwares de gestão e meios de pagamento. Possui mais de 25 anos de existência no mercado de software e mais de 340 empregados, contando com filiais espalhadas principalmente no Sudeste do Brasil. A empresa esteve presente no guia de melhores empresas para trabalhar do Instituto Great Place to Work em 2014 e também 2015.

A Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP) é uma instituição de ensino da área de saúde, fundada em 1953. A empresa possui sede em Brotas e uma unidade em Cabula, contando com 1.340 funcionários. Foi apontada pelo guia do Instituto Great Place to Work como uma das cinco melhores empresas para trabalhar no Estado da Bahia em 2013 e 2014.

A Saga Fortaleza é uma das concessionárias do Grupo Saga, que atua no Centro Oeste brasileiro no setor de venda de veículos há mais de 27 anos. O Grupo conta com mais de três mil funcionários e foi citado pelo Instituto Great Place to Work nas últimas quatro edições do guia de melhores empresas para trabalhar (de 2012 a 2015).

Por fim, a BN Papéis é uma indústria produtora de papeis de origem vegetal, que possui distribuidores em oito Estados brasileiros. Com seus 112 funcionários, a empresa está instalada no município de Benedito Novo, na região do Médio Vale do Itajaí (SC), onde iniciou suas atividades em 2011. A empresa recebeu a

certificação ISO 9000:2004 e está presente no guia do Instituto Great Place to Work como uma das melhores empresas para trabalhar no Estado de Santa Catarina.

Na Microcity, Kotchergenken Engenharia, Bematech e Polibrásnet, os questionários foram respondidos por analistas ou assistentes de recursos humanos. Na Intelbras, BN Papéis, Coopercarga, Magis e EBMSp, os questionários foram respondidos pelos gerentes ou supervisores do departamento de recursos humanos. Por fim, na Saga Fortaleza e na Valore Imóveis os respondentes foram, respectivamente, uma supervisora de e-commerce e um gerente comercial. Em todos os casos, os profissionais possuíam mais de um ano de trabalho na empresa.

Avaliação de desempenho no nível operacional

Todas as organizações possuem um programa de avaliação de desempenho dos funcionários que atuam no nível operacional, o que evidencia o quanto essa prática tornou-se comum atualmente.

Em todos os casos, tal programa é operacionalizado por meio da aplicação de um questionário pré-definido pela própria organização. Entretanto, algumas empresas combinam os dados coletados por meio desse método com as informações provenientes da comparação dos resultados entregues pelos funcionários com as metas definidas pelos gestores, como são os casos da Microcity, Polibrásnet e Bematech. Outras empresas complementam a aplicação dos questionários com as informações provenientes do acompanhamento individual dos funcionários feito pela chefia imediata durante determinado período de tempo, como são os casos da EBMSp, Saga Fortaleza, Intelbras e BN Papéis.

Analisando as organizações estudadas, percebe-se que todas baseiam o processo de avaliação de desempenho dos funcionários de nível operacional nos dados coletados por meio da aplicação de questionários estruturados. Além disso, em sete dos 11 casos estudados, as organizações buscam complementar esses resultados com outro método de avaliação de desempenho.

Das 11 empresas estudadas, nove estruturam o questionário de avaliação de desempenho com questões que contêm uma breve descrição das competências valorizadas, associadas a uma escala numérica, para que seja avaliado o nível de desenvolvimento dos funcionários em relação a cada uma delas. Especificamente na Coopercarga, o questionário é composto por uma série de afirmações e os avaliadores escolhem aqueles que melhor representam os avaliados. Por sua vez, na Bematech, o instrumento avaliativo consiste na listagem de critérios objetivos, que devem nortear o julgamento dos avaliadores.

A revisão do questionário de coleta de dados ocorre em prazos diferentes, dependendo da empresa. Na Kot Engenharia, Magis, Intelbras e EBMSp, a revisão é feita anualmente, enquanto nas demais, é realizada semestralmente. Apenas na Coopercarga a revisão do questionário é realizada em um intervalo maior, que varia entre um e três anos. Tais dados evidenciam a necessidade percebida pelos gestores de revisar e manter constantemente atualizado o instrumento utilizado na avaliação de desempenho dos funcionários.

A periodicidade da avaliação variou entre os casos estudados. Seis organizações avaliam semestralmente o desempenho dos funcionários no nível operacional, sendo elas Saga Fortaleza, Bematech, Polibrásnet, Coopercarga, Microcity e Valore. As demais realizam uma avaliação anual.

Cabe destacar que, conduzindo o processo de avaliação de desempenho semestralmente ou anualmente, as organizações mantêm uma base atualizada de informações a respeito do desempenho de seus funcionários de nível operacional, ao mesmo tempo em que não incorrem em gastos excessivamente elevados que decorreriam da realização da avaliação de desempenho em intervalos demasiadamente curtos.

Em todas as organizações estudadas, a avaliação dos funcionários de nível operacional é realizada pela chefia imediata. Apenas na Microcity e na EBMSM os pares também são consultados. Desta forma, verifica-se que o método de avaliação 360° é pouco utilizado no nível operacional, o que se justifica pelo fato de que este normalmente é o nível organizacional com maior número de funcionários; conseqüentemente, o tempo, esforços e custos envolvidos na consulta de pares, clientes (internos e externos) e fornecedores (internos e externos) seriam demasiadamente elevados, o que poderia superar os benefícios de se adotarem múltiplas fontes de avaliação.

Com exceção da Saga Fortaleza, os resultados do processo de avaliação de desempenho dos funcionários de nível operacional são utilizados pelo departamento de recursos humanos para planejar os programas de treinamento e desenvolvimento. Na Microcity, Coopercarga, Bematech, Saga e Magis, a avaliação de desempenho subsidia as decisões relativas a promoções dos funcionários, e na Bematech e na Saga, influencia no cálculo da remuneração dos funcionários.

Analisando esses dados, evidencia-se que, na maior parte das organizações estudadas, não se adota a remuneração por competências, pautada no desenvolvimento dos funcionários no nível operacional, ou seja, não existe vínculo entre as competências desenvolvidas pelos indivíduos ao longo do tempo e a remuneração recebida. Por outro lado, percebe-se que, em metade das organizações estudadas, as decisões relacionadas à promoção dos funcionários estão atreladas ao desempenho apresentado por eles em seu cargo atual, o que evidencia uma tendência de substituição do tradicional critério de promoção baseado em tempo de serviço.

Em seis das organizações, o processo de avaliação de desempenho fica sob a responsabilidade do departamento de recursos humanos. Por outro lado, na Kot Engenharia, EBMSM, Bematech, BN Papéis e Coopercarga, a gestão da avaliação de desempenho é descentralizada, sendo cada setor responsável por conduzir e gerenciar o processo. Cabe esclarecer que, apesar de o processo ser descentralizado, o questionário utilizado é pré-definido pela organização, buscando-se manter um padrão nas avaliações realizadas.

As competências mais valorizadas no nível operacional dividem-se em técnicas e humanas. Entre as competências humanas, as organizações apontaram a comunicação, capacidade de adaptação, flexibilidade, liderança, senso de responsabilidade, proatividade, trabalho em equipe, respeito pelo próximo, comprometimento, relacionamento interpessoal, inteligência emocional e capacidade de lidar com pressão. Igualmente importantes, as competências técnicas são bem específicas e estão ligadas aos cargos e funções que os funcionários exercem em cada organização.

Avaliação de desempenho no nível administrativo

Todas as organizações estudadas possuem um programa de avaliação de desempenho voltado para os funcionários que atuam no nível administrativo, evidenciando que tal prática não se limita aos funcionários de nível operacional.

Na maioria dos casos analisados, os funcionários administrativos são avaliados por meio da aplicação de questionários pré-definidos pela própria organização. Como exceção, citam-se a Saga Fortaleza e a Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, cujo processo de avaliação de desempenho no nível administrativo baseia-se exclusivamente no acompanhamento dos funcionários por parte da chefia imediata.

Cabe acrescentar que, assim como ocorre no nível operacional, os dados coletados por meio dos questionários são complementados por meio da análise do alcance de metas (Microcity, Polibrásnet e Bematech) ou pelas informações provenientes do acompanhamento individual dos funcionários por parte da chefia imediata (BN Papéis).

Analisando comparativamente os métodos de avaliação de desempenho adotados pelas organizações estudadas nos níveis operacional e administrativo, verifica-se que a maior parte delas adota os mesmos métodos nos dois níveis. Como exceções, citam-se a Intelbras, a Saga Fortaleza e a EBMSp, que simplificaram a avaliação de desempenho no nível administrativo, ao adotarem um único método avaliativo, ao contrário do que era feito por essas mesmas empresas no nível operacional.

Assim como se constatou na avaliação de desempenho do nível operacional, o questionário adotado pela maioria das empresas para avaliar os funcionários administrativos é composto por uma série de questões que contêm uma breve descrição de cada uma das competências valorizadas pela organização, atreladas a uma escala numérica por meio da qual os avaliadores apontam o nível de desenvolvimento de cada uma dessas competências por parte dos avaliados. Apenas a Cooper carga utiliza, tanto para o nível operacional quanto para o administrativo, uma escala baseada no método de escolha forçada.

O questionário utilizado para avaliar o desempenho dos funcionários do nível administrativo é revisado pelas empresas nos mesmos intervalos temporais adotados para revisão do instrumento avaliativo dos funcionários do nível operacional, variando entre seis meses e um ano, com exceção da Cooper carga, que revisa o instrumento avaliativo em intervalos de até três anos.

A periodicidade da avaliação de desempenho dos funcionários do nível administrativo não difere daquela informada para o nível operacional, variando entre seis meses e um ano. Novamente, evidencia-se a preocupação dos gestores de equacionar a necessidade de avaliar periodicamente os funcionários e a busca pela maior eficiência na gestão dos custos envolvidos nesse processo.

Assim como ocorre no nível operacional, apenas a chefia imediata avalia os funcionários administrativos, com exceção da Microcity e da EBMSp, que incluem os pares na avaliação. Tal resultado vem ao encontro das considerações de Craide e Antunes (2004), que argumentam que a avaliação 360° enfrenta ainda muita resistência por parte das organizações.

Das 11 empresas estudadas, 10 utilizam os resultados das avaliações de desempenho para planejar os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários que atuam no nível administrativo, seis se baseiam em tais resultados para conceder promoções a esses funcionários e duas, para calcular a parcela variável da remuneração.

Esses resultados, de modo geral, não contrastam com aqueles referentes ao nível operacional, com exceção da Polibrásnet, que utiliza, no nível administrativo, os resultados das avaliações de desempenho para decidir sobre treinamento e desenvolvimento e também sobre promoções, ao contrário da prática adotada no nível operacional de não vincular tais avaliações às promoções dos funcionários.

Como destaque, cita-se a Bematech, que utiliza, tanto no nível operacional quanto no administrativo, os resultados das avaliações de desempenho para subsidiar decisões relativas a treinamento e desenvolvimento, promoção e remuneração, sendo a única, dentre as empresas estudadas, que explora todas essas possibilidades.

A responsabilidade pelo processo de avaliação de desempenho no nível administrativo também se concentra no departamento de Recursos Humanos, com exceção da EBMSp, Bematech, BN Papéis e Coopercarga, nas quais os setores onde os funcionários estão alocados são os responsáveis por liderar o processo, seguindo as diretrizes do departamento supramencionado. Esses resultados não diferem daqueles relativos ao nível operacional, com exceção da Kot Engenharia, que centraliza no departamento de Recursos Humanos a gestão do processo de avaliação de desempenho dos funcionários de nível administrativo, mas descentraliza no caso dos funcionários que atuam no nível operacional.

Entre as competências valorizadas no nível técnico, além daquelas já descritas no tópico anterior, relativas ao nível operacional, foram citadas também capacidade de dar e receber *feedback*, foco no cliente, orientação para resultados, liderança, iniciativa, gestão de projetos, gestão estratégica, além de conhecimentos técnicos específicos de cada área funcional (p. e. gestão de pessoas, marketing, finanças, controladoria, etc.).

Avaliação de desempenho no nível estratégico

Com exceção da Coopercarga, as demais empresas estudadas possuem um programa de avaliação de desempenho voltado para o nível executivo, o que evidencia que, de maneira frequente, tal prática tem como público-alvo os funcionários pertencentes a todos os níveis organizacionais.

Entre as 10 empresas que adotam a avaliação de desempenho dos profissionais que atuam no nível estratégico, a maioria o faz com uma periodicidade anual (Kot, BN Papéis, Magis, Intelbras, Bematech e EBMSp); as demais avaliam os executivos semestralmente.

Em todos os casos, tal processo é operacionalizado por meio da aplicação de um questionário estruturado com questões que contêm uma breve descrição das competências esperadas dos executivos, associada a uma escala numérica que permite aos avaliadores apontarem o grau de desenvolvimento de cada uma dessas competências por parte dos avaliados.

Durante essa avaliação, buscam-se analisar competências como liderança, inteligência emocional, capacidade de lidar com pressão, gestão participativa, capacidade de inovação, capacidade de desenvolver pessoas, orientação para resultados, comunicação, relacionamento interpessoal, gestão do conhecimento, identificação com os valores da empresa e eficiência na gestão de recursos.

A periodicidade com que o instrumento avaliativo é revisado varia entre semestral (Microcity, Polibrásnet, Saga e Valore) e anual (demais empresas), ou seja, não há mudanças relevantes em relação à prática observada no processo de avaliação dos demais funcionários.

Assim como foi observado nos níveis administrativo e operacional, os resultados provenientes da aplicação do questionário de avaliação de desempenho dos executivos são complementados com outras informações. Essas informações complementares incluem resultados de indicadores de desempenho globais, como crescimento da empresa, participação de mercado e lucratividade (como são os casos da Microcity, BN Papéis, Magis, Bematech e Saga), além de resultados financeiros do período (como se observou na Microcity, BN Papéis, Bematech e Saga). Com isso, evidencia-se a preocupação de vincular a avaliação de desempenho desses profissionais ao desempenho global apresentado pela organização.

A responsabilidade pela condução da avaliação de desempenho dos executivos variou entre as empresas estudadas. Na Microcity, Kot Engenharia e Valore, múltiplas fontes avaliativas são consultadas, método este conhecido como avaliação 360°. Na BN Papéis, Intelbras, Bematech e EBMS, a responsabilidade é concentrada na presidência. Na Magis e na Polibrásnet, formou-se um comitê composto por executivos de várias áreas para conduzir o processo. Por fim, na Saga Fortaleza, os executivos são avaliados pelo Conselho Administrativo.

Esses dados apontam que, entre as empresas estudadas, há três diferentes políticas observadas no que se refere à condução da avaliação de executivos: centralização do processo no executivo principal; adoção de múltiplas fontes, o que permite que subordinados também sejam consultados; e centralização do processo em um comitê formado por profissionais que atuam no nível estratégico.

Feedback e PDI

Em todas as empresas estudadas, depois de finalizar o processo de avaliação de desempenho, inicia-se um processo de *feedback*. Na maioria delas, os funcionários que atuam em todos os níveis organizacionais (operacional, administrativo e estratégico) recebem um *feedback* a respeito de seu desempenho. Como exceções, citam-se a Polibrásnet e a Kot Engenharia, nas quais o processo de *feedback* formal não se estende aos principais executivos (nível estratégico).

Aqui, cabe esclarecer que a Coopercarga, apesar de não ter um programa formal de avaliação de desempenho direcionado para o nível estratégico, mantém um processo de *feedback* para seus executivos, à medida que existe uma prática de avaliação informal desses profissionais.

Na Microcity, Magis, Intelbras, Bematech, Valore, BN Papéis e EBMS, o processo possui três etapas: em uma reunião formal entre os responsáveis pelo *feedback* e cada avaliado, primeiramente são apresentados os resultados da avaliação de desempenho; posteriormente, discutem-se esses resultados, com o intuito de se identificarem os motivos que levaram a eles, assim como possíveis lacunas de competências; por fim, como última etapa do processo, os responsáveis pelo *feedback*, juntamente com os avaliados, estabelecem ações de melhoria que garantam o crescimento profissional desses últimos. Conforme se pode observar, nessas sete empresas, o processo de *feedback* inclui uma etapa de apresentação de resultados, seguida de uma etapa de discussão, e de uma etapa de busca de soluções para aprimoramento dos indivíduos.

Na Polibrásnet e na Saga Fortaleza, o processo de *feedback* limita-se à apresentação dos resultados individuais das avaliações de desempenho em reuniões formais (sem posterior definição de ações de melhoria), enquanto na Kot Engenharia e na Coopercarga, além dessa apresentação de resultados, também

há uma etapa de definição de ações voltadas para o aperfeiçoamento dos funcionários e consequente melhoria de desempenho. Nessas quatro empresas, o processo de *feedback* não contempla uma etapa de discussão dos resultados, ou seja, os avaliados não participam da análise das possíveis causas que levaram a desempenhos insatisfatórios.

Com exceção da Polibrásnet, onde o *feedback* é realizado pelos profissionais que atuam no departamento de Recursos Humanos, a responsabilidade de dar um *feedback* para cada um dos funcionários avaliados é do próprio setor onde este está alocado. Em algumas empresas, como a Microcity, Kot Engenharia e BN Papéis, essa é uma das atribuições formais da chefia imediata dos funcionários.

Quanto à periodicidade do processo, a maioria das empresas fornece *feedback* aos funcionários semestralmente (Saga, Magis, Coopercarga e Valore), seguidas pelas empresas que fornecem *feedback* trimestralmente (BN Papéis, Intelbras e Polibrásnet) e de forma constante (Microcity, Bematech e Kot). Somente a EBMSM fornece *feedback* anual.

Neste ponto, cabe destacar as empresas que fornecem *feedback* trimestral aos funcionários, mesmo que o processo de avaliação de desempenho ocorra em intervalos de tempo maiores, assim como aquelas que recomendam aos líderes de equipes que forneçam *feedback* de forma constante a seus liderados. Em ambos os casos, percebe-se que o *feedback* não se limita apenas aos resultados das avaliações formais de desempenho e contempla também os resultados (1) do acompanhamento dos indivíduos realizado diariamente pela chefia imediata e/ou (2) da análise do desempenho apresentado por eles em relação às metas definidas pela organização.

Todas as empresas estudadas, com exceção da Valore, têm como prática, ao final do processo de avaliação de desempenho, a elaboração de um plano de desenvolvimento individual (PDI) para cada funcionário.

O PDI é um plano formal que inclui uma série de metas a serem alcançadas pelos funcionários em termos de desenvolvimento profissional, atreladas a um período que varia entre um semestre (Microcity, Polibrásnet e Saga) e um ano (Kot, BN Papéis, Coopercarga, Magis, Intelbras, Bematech e EBMSM).

Em quatro das organizações analisadas (Microcity, Kot, BN Papéis e EBMSM), o PDI resulta de um processo de negociação entre chefia imediata e subordinados envolvendo as metas individuais de desenvolvimento, ou seja, em tais empresas existe um processo democrático para que essas metas sejam definidas.

Em todas as 10 organizações que adotam o PDI para direcionar o desenvolvimento de seus funcionários, este instrumento inclui uma listagem das competências a serem aprimoradas, assim como ações específicas a serem desempenhadas para tal. Além disso, em cinco dessas empresas (Saga, BN Papéis, Coopercarga, Polibrásnet e EBMSM), o PDI inclui também uma lista de treinamentos a serem realizados pelos funcionários dentro do intervalo temporal estipulado.

Analisando conjuntamente as ações de *feedback* realizadas pelas empresas e a adoção do PDI como ferramenta de gestão do desempenho humano, verifica-se que muitas organizações, além de discutirem com os funcionários as lacunas apontadas nas avaliações de desempenho e formularem, junto a eles, ações de melhoria, ainda estruturam um plano formal de metas de desenvolvimento, atrelado às competências que ainda precisam ser aprimoradas por eles. Tudo isso ressalta a importância crescente que as organizações contemporâneas atribuem ao processo de desenvolvimento humano.

Benefícios e dificuldades associadas à avaliação de desempenho

Diversos foram os benefícios relativos à avaliação de desempenho apontados pelas organizações estudadas:

- Permite que seja dado aos funcionários um *feedback* estruturado;
- Permite acompanhar e mensurar o crescimento profissional dos funcionários;
- Facilita a identificação de dificuldades e anseios dos funcionários;
- Permite mapear o nível de engajamento dos funcionários em relação à empresa;
- Aumenta a cumplicidade entre gestores e seus subordinados;
- Aumenta a transparência na relação entre empresa e funcionários;
- Favorece a adoção de critérios claros e objetivos para análise de promoções e progressão salarial;
- Estimula a justiça e a meritocracia na empresa;
- Dá suporte à implantação de mudanças nas práticas de gestão de pessoas;
- Permite a identificação de gaps de competências, que norteiam as ações voltadas para o desenvolvimento profissional dos funcionários;
- Comunica aos funcionários quais são as expectativas organizacionais;
- Alinha as expectativas da organização e a percepção dos indivíduos quanto ao desempenho esperado;
- Estimula o diálogo construtivo entre gestores e subordinados;
- Alinha a estratégia da organização aos esforços de desenvolvimento profissional dos funcionários;
- Favorece a construção de equipes de elevado desempenho e o desenvolvimento da liderança nos gestores;
- Aumenta a credibilidade da empresa e do departamento de gestão de pessoas perante os funcionários.

Analisando todos esses benefícios, é possível destacar que a avaliação de desempenho (1) alinha organização e indivíduos; (2) direciona o processo de desenvolvimento dos funcionários; (3) melhora a qualidade da relação entre gestores e subordinados; e (4) estimula a transparência e a meritocracia.

Todavia, além de benefícios, também foram apontadas algumas dificuldades associadas ao processo de avaliação de desempenho, principalmente no que se refere à resistência dos funcionários, que ainda percebem esta ferramenta de maneira negativa.

Além disso, conforme algumas das empresas estudadas, ainda há certa dificuldade por parte dos gestores para dar um *feedback* construtivo aos funcionários e dentro dos prazos estipulados (em algumas empresas, de forma constante). Segundo um dos entrevistados, "o maior desafio é instituir uma cultura de avaliação, tendo em vista que as pessoas tendem a supervalorizar os liderados, mascarando as necessidades de desenvolvimento dos mesmos, por dificuldade de fornecer *feedbacks*".

Também foram apontadas dificuldades associadas à construção de um instrumento consistente de avaliação que esteja alinhado às competências essenciais valorizadas pela organização, e ao uso dos dados coletados para embasar a tomada de decisão na organização de forma coerente.

Síntese reflexiva dos resultados

Primeiramente, destaca-se o fato de que todas as 11 organizações realizam periodicamente avaliações de desempenho nos níveis operacional e administrativo, e 10, no nível estratégico, o que evidencia o quanto essa prática tornou-se comum na contemporaneidade e tende a ser estendida a todos os níveis organizacionais. Tal achado reforça o apontamento de Cappelli e Conyon (2018) de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão utilizada por grande parte das organizações atualmente.

Também chamou a atenção o fato de que todas as organizações estudadas adotam, como método de coleta de dados, a aplicação de questionários autoadministrados, o que facilita o processo, à medida que não se faz necessário um acompanhamento individualizado durante o preenchimento. Basicamente, os questionários utilizados são elaborados a partir do modelo de escalas gráficas, no qual os atributos que devem ser analisados pelos avaliadores são associados a uma escala pré-definida de julgamento (LUCENA, 1992).

A maioria das empresas estudadas complementa os dados coletados por meio da aplicação de questionários com informações provenientes (1) da comparação entre as metas estipuladas pelos gestores e os resultados entregues pelos avaliados, e (2) de um processo de acompanhamento individual dos funcionários pela chefia imediata. Tal constatação evidencia a preocupação dos gestores em basear a avaliação dos indivíduos em informações precisas e robustas, o que exige a adoção de métodos de coleta de dados complementares à aplicação de questionários.

Especificamente na avaliação do nível estratégico, a natureza dessas informações complementares difere-se em relação àquelas utilizadas nos demais níveis, e incluem resultados de indicadores de desempenho globais, como crescimento da empresa, participação de mercado e lucratividade, além de resultados financeiros do período. Tal prática indica a preocupação de vincular a avaliação de desempenho desses profissionais ao desempenho global apresentado pela organização.

Para garantir que o instrumento avaliativo esteja constantemente alinhado às necessidades estratégicas da organização e às competências essenciais valorizadas, sua revisão ocorre em intervalos curtos, que variam, de modo geral, entre um semestre e um ano. Uma hipótese para explicar tal política é que o ambiente competitivo atual é bastante dinâmico, obrigando as empresas a se manterem continuamente em processo de mudança, o que inclui a adoção de novas tecnologias, novos processos de trabalho e novas estratégias (DAFT, 2013). Consequentemente, as demandas e expectativas em relação aos funcionários tendem a sofrer, com certa frequência, alterações, as quais devem ser contempladas no processo avaliativo.

Deve-se ressaltar que essa prática de revisão periódica do instrumento avaliativo é importante, pois cabe ao processo de avaliação de desempenho direcionar o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as necessidades organizacionais vigentes em cada momento e alinhar seus comportamentos às mudanças estratégicas implantadas no negócio (MARCH; SUTTON, 1997).

A periodicidade da coleta de dados relacionados ao desempenho dos funcionários varia entre seis meses e um ano. Para explicar o fato de que as empresas não realizam a avaliação de desempenho em intervalos mais curtos (como trimestres, por exemplo), é necessário considerar três pressupostos conjuntamente: (1) o desempenho dos indivíduos tende a não sofrer alterações significativas no curtíssimo prazo; (2) o processo de avaliação envolve tempo e custos que precisam ser administrados; e (3) o intervalo

entre uma avaliação e outra deve possibilitar que as ações corretivas sejam implantadas e possam gerar algum efeito sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos.

Um aspecto que chama a atenção é que, tanto no nível operacional quanto no administrativo, o método 360° é utilizado por um número reduzido de organizações dentre aquelas estudadas, ou seja, a avaliação de desempenho dos funcionários que atuam nesses níveis baseia-se na percepção da chefia imediata. Se por um lado, isso torna o processo mais simples e reduz tempo e custo envolvidos, por outro, torna a avaliação mais frágil pela possibilidade de maior viés (BRETT; ATWATER, 2001; KARKOULIAN; ASSAKER; HALLAK, 2016). Todavia, como a maioria das organizações complementa o preenchimento do questionário pela chefia imediata com outras informações, esse viés tende a ser parcialmente reduzido.

Ao contrário do que foi observado nos demais níveis organizacionais, a avaliação dos executivos, na maioria das empresas estudadas, não se concentra apenas na chefia imediata (no caso, o presidente da empresa), sendo também consultados os pares (organizados em comitês ou não), subordinados e também órgãos colegiados superiores (Conselho Administrativo). Ou seja, nas realidades analisadas, a avaliação de desempenho não ocorre da mesma forma em todos os níveis organizacionais (DONATO et al., 2013), sendo utilizadas múltiplas fontes principalmente no nível estratégico.

De modo geral, os resultados do processo de avaliação de desempenho dos funcionários dos níveis operacional e administrativo são utilizados pelo departamento de recursos humanos para planejar os programas de treinamento e desenvolvimento (BOHLANDER et al., 2009; DESSLER, 2014) e subsidiar as decisões relativas a promoções dos funcionários (CAPPELLI; CONYON, 2018). Em poucas empresas, há relação direta entre avaliação de desempenho e remuneração, ou seja, não existe vínculo direto entre as competências desenvolvidas pelos indivíduos ao longo do tempo e a remuneração recebida, a menos que ele seja promovido.

Analisando as competências mais valorizadas pelos gestores em relação aos funcionários que atuam nos níveis operacional e administrativo, destaca-se o fato de que competências humanas passaram a se mostrar tão importantes quanto às técnicas. Já no nível estratégico, as competências humanas mostram-se mais relevantes, com destaque para aquelas relacionadas à liderança e desenvolvimento dos liderados.

Quanto ao *feedback*, a análise de múltiplos casos permitiu que se constatasse que essa prática é bastante comum e normalmente se faz presente como uma etapa do processo avaliativo, o que é essencial não apenas para proporcionar ao avaliado um retorno acerca de seu desempenho, mas também oportunizar que ele tenha voz ativa no processo (IKRAMULLAH, 2016).

Entre as organizações estudadas, a maior parte adota uma metodologia de *feedback* que possui três fases: apresentação de resultados (comunicação unilateral realizada pelo responsável pelo *feedback*); discussão de resultados (que envolve a participação ativa dos avaliados em um diálogo que objetiva o diagnóstico de possíveis lacunas de competências); e estabelecimento de ações de melhoria (focadas no aprimoramento profissional). Na visão de Horng e Lin (2013), fornecer um *feedback* personalizado a cada avaliado ao final do processo, como fazem as empresas que participaram deste estudo, aumenta as chances de se obter êxito em relação aos propósitos que foram definidos para a avaliação de desempenho.

Também foi observado que a maioria das empresas analisadas descentraliza a responsabilidade pelo *feedback* para o próprio setor onde está alocado o funcionário. Tal prática possui três vantagens principais: primeiro, os profissionais do setor do funcionário avaliado conhecem melhor as idiossincrasias do trabalho

realizado por ele, o que facilita a discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e posterior definição de ações de melhoria; segundo, como a chefia imediata acompanha o trabalho dos avaliados, fica mais fácil, durante o *feedback*, exemplificar os tipos de comportamentos que precisam ser alterados e as lacunas de competências que precisam ser corrigidas; terceiro, quando há um bom relacionamento entre chefia e avaliados, estes últimos sentem-se mais à vontade para sanar eventuais dúvidas atreladas a sua avaliação de desempenho.

Em relação ao PDI, o que chamou a atenção foi o fato de que 10 das 11 organizações estudadas utilizam esse documento como uma ferramenta de gestão por competências, à medida que o estruturam para apresentar as competências que ainda precisam ser desenvolvidas pelos funcionários de maneira individualizada e como eles podem desenvolvê-las. Esse foco dado ao desenvolvimento humano é tão importante quanto o *feedback* para ampliar a probabilidade de que o processo avaliativo seja bem sucedido (IKRAMULLAH et al., 2016).

Ao analisar os benefícios da avaliação de desempenho que foram apontados pelos respondentes, é possível sintetizá-los em três grandes grupos: suporte ao desenvolvimento dos funcionários; melhoria no relacionamento entre funcionários e empresa; e legitimação das práticas de gestão de pessoas adotadas.

Por outro lado, as dificuldades igualmente apontadas pelos respondentes incluem, basicamente, questões relacionadas à resistência ao conceito de avaliação de desempenho e falta de preparo dos envolvidos, seja para elaborar e validar o instrumento avaliativo ou para fornecer *feedback*, ou ainda para utilizar os resultados como base para a tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar o desempenho dos funcionários tornou-se prática usual entre as empresas na contemporaneidade. Todavia, devido à imensa gama de singularidades que caracterizam as diversas organizações que atuam no mercado, diversas práticas avaliativas desenvolveram-se concomitantemente.

Diante desse cenário, torna-se importante compreender essas práticas, com o intuito de manter a maior coerência possível entre a teoria e a realidade, e, ao mesmo tempo, identificar desafios a serem superados. Nessa linha, esta pesquisa objetivou compreender como se dá a avaliação de desempenho dos funcionários em organizações de médio e grande porte que estão entre as melhores para trabalhar no Brasil.

Entre os resultados obtidos, merece destaque o fato de que o método de avaliação 360° ainda não se encontra consolidado, sendo utilizado por poucas empresas e ainda limitado, muitas vezes, ao nível estratégico, o que pode ser explicado, entre outros aspectos, por questões operacionais (tempo, custo e esforços envolvidos). Neste sentido, pode-se apontar como desafio para os gestores de recursos humanos a busca por soluções que tornem a operacionalização da avaliação 360° mais eficiente, o que inclui, por exemplo, a adoção de ferramentas de tecnologia da informação para dar suporte à sua implantação.

A partir dos resultados obtidos, também pode ser apontado como desafio a superação da resistência dos funcionários em relação ao conceito de avaliação, à medida que ainda predomina a percepção de que este processo tem finalidade punitiva e culmina, necessariamente, em demissões.

Igualmente desafiadora é a necessidade de preparar os líderes para fornecerem *feedback* e, ao mesmo tempo, preparar os liderados para receberem *feedback*. Com isso, será possível superar a percepção

errônea de que esse momento do processo avaliativo é constituído por um conjunto de duras críticas que pouco contribuem para o desenvolvimento humano.

Por fim, outro desafio que pode ser apontado a partir dos resultados obtidos na presente pesquisa reside na formulação de metodologias consistentes que permitam a vinculação dos resultados das avaliações de desempenho dos funcionários a uma parcela de sua remuneração (remuneração por competências). Essa prática ainda é pouco utilizada entre as empresas estudadas, mas, caso fosse implantada, poderia estimular o engajamento dos indivíduos em relação a seu desenvolvimento profissional.

Um ponto que chamou a atenção foi o uso de métodos complementares de avaliação de desempenho, considerando que as informações provenientes da aplicação de questionários são combinadas com outras informações, tais como o alcance das metas traçadas. Esta pode ser apontada como uma boa prática a ser utilizada pelas organizações, tornando o processo avaliativo mais robusto.

Outro ponto a ser destacado como boa prática de gestão de desempenho é a adoção do PDI, cujo intuito é nortear os esforços de desenvolvimento dos funcionários de acordo com a estratégia organizacional e as competências humanas essenciais ao negócio.

O presente estudo traz como principal contribuição o fato de descortinar algumas práticas de avaliação de desempenho que são adotadas por organizações de médio e grande porte que, aos olhos dos próprios funcionários, são consideradas boas empregadoras, o que pode servir como *benchmarking* para gestores de outras organizações cujo processo avaliativo encontra-se em um estágio ainda embrionário.

Além disso, contribui com a literatura existente sobre a temática aqui explorada ao apresentar como as práticas avaliativas variam de acordo com o nível organizacional, apontando ainda alguns desafios a serem superados pelos gestores que atuam na área de gestão de pessoas para que o processo de avaliação de desempenho possa evoluir.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam investigadas organizações que conseguiram avançar em relação aos desafios aqui assinalados, ou seja, que conseguiram ampliar o alcance da avaliação 360° para além do nível estratégico, que foram capazes de construir uma cultura de avaliação de desempenho e *feedback* enquanto ferramentas de desenvolvimento humano, e que tiveram êxito ao vincular os resultados do processo avaliativo à remuneração dos funcionários.

REFERÊNCIAS

- AHMED, I.; SULTANA, I.; PAUL, S. K.; AZEEM, A. Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, n. 7, p. 718-734, 2013.
- AKINBOWALE, M. A.; LOURENS, M. E.; JINABHAI, D. C. Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, v. 5, n. 9, p. 342-347, 2014.
- ALEXANDRU, M.; DIANA, M. Management skills assessment using 360° feedback – MSF 360. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 187, p. 318-323, 2015.
- BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação*. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGAMINI, C. W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRACKEN, D. W.; ROSE, D. S. When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, v. 26, p. 183-192, 2011.

- BRAHMANA, R. K.; BRAHMANA, R. K.; HO, T. C. F. Training and development policy, corporate governance, and firm performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, v. 20, n. 1, p. 59-87, 2018.
- BRETT, J. F.; ATWATER, L. E. 360° feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 5, p. 930-942, 2001.
- CAETANO, A. *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH, 1996.
- CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What do performance appraisals do? *ILR Review*, v. 71, n. 1, p. 88-116, 2018.
- CARTON, R. B.; HOFER, C. W. *Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.
- CHANDHANA, K.; EASOW, D. T. A descriptive study on the blind spots performance appraisal in the IT sector: A contemporary 360 degree approach. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, v. 11, n. 4, p. 27-36, 2018.
- CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas. *REAd*, Edição 40, v. 10, n. 4, p. 1-28, 2004.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DONATO, J.; KUBO, E.; PEREIRA, R.; OLIVA, E. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.
- EDWARDS, M.; EWEN, A. 360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement. New York: AMA, 1996.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREDERIKSEN, A.; LANGE, F.; KRIECHEL, B. Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 134, n. 2, p. 408-429, 2017.
- GHAURI, E. Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*, v. 19, n. 3, p. 253-279, 2018.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. Prentice Hall, São Paulo, 2004.
- HORNG, J. S.; LIN, L. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 20, p. 61-67, 2013.
- IKRAMULLAH, M.; VAN PROOIJEN, J.-W.; IQBAL, M. Z.; UL-HASSAN, F. S. Effectiveness of performance appraisal: developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, v. 45, n. 2, p. 334-352, 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- KARKOULIAN, S.; ASSAKER, G.; HALLAK, R. An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, p. 1862-1867, 2016.
- KUMARI, N. Using performance appraisal as an effective tool for motivating the employee's performance: a live study. *Business Perspectives and Research*, v. 2, n. 2, p. 37-46, 2014.
- LIS, T.; BAJDOR, P.; LADYGA, M. Employee's development as a factor of company's success at dynamic market. *Polish Journal of Management Studies*, v. 10, n. 2, p. 85-93, 2014.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MANNING, T. 360 degree assessments of team role behaviours in different contexts. *Industrial and Commercial Training*, v. 45, n. 7, p. 397-405, 2013.
- MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JUNIOR, T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JUNIOR, T. (Coord.). *Mudança organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- NA-NAN, K.; CHAIPRASIT, K.; PUKKEEREE, P. Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 35, n. 10, p. 2436-2449, 2018.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. D.; DESCENDRE, D. O poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFAFF, L. A.; BOATWRIGHT, K. J.; POTTHOFF, A. L.; FINAN, C.; ULREY, L. A. HUBER, D. M. Perceptions of women and men leaders following 360-degree feedback evaluations. *Performance Improvement Quarterly*, v. 26, n. 1, p. 35-56, 2013.
- PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- REIS, G. Avaliação 360 graus. São Paulo: Atlas, 2000.
- SHAHZILEH, Z. H.; AGHAJAN, A. M. Performance appraisal: a review and case study. *International Journal of Business Excellence*, v. 8, n. 5, p. 584-600, 2015.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, v. 1, p. 207-219, 1987.
- SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2003.
- SILVA, M. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.
- SMITH, M.; BITITCI, U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 37, n. 9, p.1207-1228, 2017.
- STAR, S.; RUSS-EFT, D.; BRAVERMAN, M. T.; LEVINE, R. Performance measurement and performance indicators: a literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 2, p. 151-181, 2016.
- SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resource Management*, v. 57, n. 6, p. 1339-1353, 2018.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.
- YUSOFF, R. B. M.; ALI, A. M.; KHAN, A. Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, v. 4, n. 1, p. 35-41, 2014.
- ZONDO, R. W. D. The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v. 21, n. 1, p. 1-7, 2018.