

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA**

**Mestrado Profissional em Engenharia de Produção**

André Demambro

**Desenvolvimento de uma proposta para avaliar o desempenho de  
colaboradores de uma filial de empresa do setor de transportes rodoviários  
e ferroviários**

Araraquara, SP – Brasil

2024

André Demambro

**Desenvolvimento de uma proposta para avaliar o desempenho de  
colaboradores de uma filial de empresa do setor de transportes rodoviários  
e ferroviários**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Organizacional.

Orientadora: Prof. Dra. Dalila Alves Corrêa

Araraquara – SP

2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

D442d Demambro, André

Desenvolvimento de uma proposta para avaliar o desempenho dos colaboradores de uma filial de empresa do setor de transportes rodoviários e ferroviários/André Demambro. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2024.

136f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Dalila Alves Correa

1. Avaliação de desempenho humano. 2. Gestão do desempenho do Colaborador. 3. Administração de Recursos Humanos. 4. Setor de Transporte rodoviário e ferroviário. I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

DEMAMBRO, A. Desenvolvimento de uma proposta para avaliar o desempenho colaboradores de uma filial de empresa do setor de transportes rodoviários e ferroviários. 2024. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: ANDRÉ DEMAMBRO

TÍTULO DO TRABALHO: Desenvolvimento de uma proposta para avaliar o desempenho colaboradores de uma filial de empresa do setor de transportes rodoviários e ferroviários

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2024

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

  
Assinatura Aluno(a)

---

**André Demambro**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email (do autor): [demambro.andre@gmail.com](mailto:demambro.andre@gmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: **ANDRÉ DEMAMBRO**

TÍTULO DO TRABALHO:

DISSERTAÇÃO INTITULADA **"DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA PARA AVALIAR O DESEMPENHO DE COLABORADORES DE UMA FILIAL DE EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS E FERROVIÁRIOS"**

Assinatura do(a) Examinador(a)


Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa (orientador(a))  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado ( ) Reprovado

  
Prof(a). Dr(a). Bruna Cristine Scarduelli Pacheco  
Universidade de Araraquara - UNIARA


(X)Aprovado ( ) Reprovado

 Documento assinado digitalmente  
LESLEY CARINA DO LAGO ATTADA GALLI  
Data: 11/09/2024 19:04:53 -0300  
Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Lesley Carina do Lago A. Galli  
Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP

(X)Aprovado ( ) Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 02/10/24

  
Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa(orientador(a))

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer minha família, esposa e filhos pela compreensão nos momentos de dedicação aos estudos.

À professora Dra. Dalila Alves Corrêa, minha orientadora, pela sua incansável dedicação e apoio, em todas as fases do estudo.

Ao Coordenador do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Uniara, Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla, que forneceu apoio sempre quando solicitado.

Aos demais professores do programa pelo aprendizado obtido ao longo do curso.

Agradeço também as docentes integrantes das bancas de qualificação e defesa da dissertação, professoras Dra. Lesley C. do Lago A. Galli e Dra. Bruna C. Scarduelli Pacheco pelas ricas contribuições fornecidas.

Aos participantes do estudo pela colaboração em fornecer informações e considerações que contribuíram para a elaboração da proposta, bem como para a análise de sua viabilidade.

## RESUMO

A avaliação do desempenho de colaboradores é uma atividade muito importante para os processos da Administração de Recursos Humanos. Por meio dela, é possível não apenas gerar *feedback* para desenvolvimento da performance profissional, mas também impulsionar o alcance de metas organizacionais, através de pessoas. O presente estudo teve como foco o desenvolvimento de uma proposta de avaliação do desempenho de colaboradores para uma das filiais de uma empresa brasileira do setor de transportes rodoviário e ferroviário. A filial tem enfrentado desafios na aplicação dessa atividade, encontrando dificuldades para operacionalizá-la e obter os benefícios que ela pode agregar para atuação e performance dos colaboradores. A proposta se estruturou pelos resultados de um diagnóstico realizado com o objetivo de aprofundar análise sobre esta situação, tanto quanto sobre os trabalhos acadêmicos identificados pela revisão bibliográfica sobre o tema, do período 2017-2023. Ela foi desenvolvida pela abordagem da pesquisa qualitativa exploratória, descritiva e aplicada, tendo a participação de um grupo de 5 gestores da filial. Após sua elaboração, ela foi apresentada e analisada pelo referido grupo, o qual concluiu positivamente sobre sua pertinência e viabilidade. Os resultados apontaram os aspectos facilitadores e as barreiras que a proposta enfrentaria caso fosse implementada na filial. Apurou-se também que ela representaria um grande impulso para qualificar a prática atual de avaliar o desempenho do colaborador na empresa, principalmente pela ênfase dada a gestão do desempenho. No entanto, o maior obstáculo para a sua implementação consiste em alinhá-la com as diretrizes da matriz. O estudo se liga a um dos processos da ARH que impulsiona o alcance de resultados estratégicos obtidos por meio do desempenho humano.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho humano. Avaliação do desempenho do colaborador. Administração de Recursos Humanos. Setor de transporte rodoviário e ferroviário.

## **ABSTRACT**

Employee performance evaluation is a very important activity for Human Resources Management processes. Through it, it is possible to generate feedback not only for the employee, but also for the achievement of organizational goals through people. This study focuses on developing a performance evaluation proposal for one of the subsidiaries of a company in the road and rail transportation sector. The subsidiary has faced challenges in developing this activity, finding it difficult to operationalize it and obtain the benefits it can add to people's performance. In this context, the proposal was based on the results of a diagnosis carried out with the aim of deepening the analysis of this problem, as well as the academic work identified in the literature review for the period 2017-2023. The proposal was presented to the subsidiary and underwent an appraisal by five professionals in leadership positions, who concluded positively on its relevance and feasibility. The results pointed out the facilitating aspects and the barriers that the proposal would face if it were implemented at the branch. It was found that it would provide a major boost to current practice due to the emphasis placed on performance management. However, the biggest obstacle is aligning it with the parent company's guidelines. This is a study developed using an applied qualitative research approach.

**Keywords:** Human performance evaluation. Employee performance evaluation. Human resources management. Road and rail transport sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Escala gráfica de classificação para avaliação de objetivos.....	80
Figura 2. Matriz <i>nine box</i> .....	90
Figura 3. Matriz <i>nine box</i> (definições dos <i>boxes</i> ).....	90
Figura 4. Matriz <i>nine box</i> (estruturação dos <i>boxes</i> ).....	91
Figura 5. Explicação dos boxes da Matriz <i>nine box</i> .....	91
Figura 6. Consolidação da matriz <i>nine in box</i> .....	92



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos e finalidades da avaliação de desempenho.....	24
Quadro 2 – Vantagens/desvantagens da avaliação de desempenho .....	26
Quadro 3 – Síntese das aplicações dos resultados da avaliação de desempenho .....	29
Quadro 4 – Métodos tradicionais da avaliação de desempenho .....	36
Quadro 5 – Modelos avançados de avaliação de desempenho.....	37
Quadro 6 – Modelos de avaliação de potencial e matriz nine in box.....	38
Quadro 7 – Base de dados consultadas.....	39
Quadro 8 – Resultado da busca de trabalhos na base Periódicos Capes .....	40
Quadro 9 – Resultado da busca de trabalhos na base SciELO .....	41
Quadro 10 – Resultado da busca de trabalhos na base Biblioteca Dissertações e Teses da USP .	41
Quadro 11 – Resultado da busca de trabalhos na base Science Direct.....	42
Quadro 12 – Resultado da busca de trabalhos na base Google Acadêmico .....	42
Quadro 13 – Resultado da busca de trabalhos na base Scopus .....	43
Quadro 14 – Síntese dos trabalhos identificados pela revisão bibliográfica .....	56
Quadro 15 – Estrutura e desenvolvimento da proposta.....	71
Quadro 16 – Escala gráfica para avaliar competências aplicáveis a colaboradores não gestores .	82
Quadro 17 – Escala gráfica para avaliar competências aplicáveis aos líderes funcionais .....	85
Quadro 18 – Escala dos indicadores para avaliação de competências .....	86
Quadro 19 – Escala para avaliação de potencial de líderes funcionais e colaboradores não gestores .....	88
Quadro 20 – Elementos integrantes da gestão do desempenho.....	93
Quadro 21 – Capacitação dos líderes para atuar na avaliação de desempenho.....	97
Quadro 22 – Distorções passíveis de ocorrência em avaliadores .....	97

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	Administração de Recursos Humanos
GRH	Gestão de recursos humanos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos humanos
SAD	Sistema de avaliação de desempenho

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do estudo.....	13
1.2 Problema e questão de pesquisa.....	15
1.3 Objetivo da pesquisa.....	17
1.4 Justificativa e contribuição do estudo.....	17
1.5 Proposição metodológica do estudo.....	18
1.6 Estrutura do estudo.....	19
2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.1 Avaliação de desempenho e gestão do desempenho.....	20
2.2 Objetivos e finalidades da avaliação de desempenho.....	23
2.3 Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho.....	25
2.4 Facilitadores e barreiras da implementação da avaliação de desempenho.....	27
2.4.1 <i>Facilitadores</i> .....	27
2.4.2 <i>Barreiras</i> .....	28
2.4 Resultados da avaliação de desempenho.....	29
2.5 O treinamento do líder para a avaliação de desempenho.....	30
2.6 O <i>feedback</i> da avaliação de desempenho.....	32
2.7 Modelos da avaliação de desempenho.....	33
2.7.1 <i>Considerações gerais sobre modelos/instrumentos de avaliação de desempenho</i> .....	33
2.7.2 <i>Modelos de avaliação de desempenho</i> .....	35
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	39
3.1 Procedimentos adotados no processo de busca.....	39
3.2 Apresentação dos trabalhos identificados.....	43
3.3 Comentários gerais sobre a revisão bibliográfica.....	57
4 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	62
4.1 Apresentação da empresa/filial.....	62
4.2 Tipo de pesquisa e sua abordagem.....	63
4.3 Levantamento de dados.....	64
4.3.1 <i>Coleta de dados para o diagnóstico</i> .....	64
4.3.2 <i>Coleta de dados sobre a apreciação da proposta do estudo</i> .....	65
4.4 Diagnóstico da avaliação de desempenho vigente na filial.....	65
5 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA E APONTAMENTO DE PROCEDIMENTOS PARA SUA OPERACIONALIZAÇÃO.....	70
5.1 Considerações conceituais para a elaboração da proposta.....	70

5.2	Estrutura e desenvolvimento da proposta.....	71
5.2.1	<i>Objetivos da avaliação de desempenho para filial</i> .....	72
5.2.2	<i>Metodologia de desenvolvimento da proposta</i> .....	73
5.3	Estrutura funcional da gestão do desempenho .....	92
5.3.1	<i>Comitê de avaliação/harmonização</i> .....	94
5.3.2	<i>A capacitação dos envolvidos</i> .....	96
5.3.3	<i>Feedback da avaliação e seus procedimentos</i> .....	98
5.3.4	<i>O plano de desenvolvimento individual</i> .....	99
5.4	Calibragem da proposta da avaliação de desempenho .....	100
6	APRESENTAÇÃO E APRECIACÃO DA PROPOSTA .....	101
6.1	Procedimentos adotados para a apresentação da proposta .....	101
6.2	Participantes .....	102
6.3	Questionário da avaliação e sua aplicação .....	103
6.4	Procedimentos da análise de dados .....	104
7	ANÁLISE DA PROPOSTA E SEUS RESULTADOS.....	106
7.1	Apreciação geral da proposta .....	106
7.2	Apreciação sobre o instrumento escala gráfica classificatória .....	109
7.3	Apreciação sobre a matriz nine box .....	113
7.4	Sobre a gestão do desempenho.....	115
7.5	Análise sobre aplicabilidade e obstáculos/facilitadores .....	116
7.6	Resultados da apreciação da proposta pela matriz .....	118
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	124
	REFERÊNCIAS .....	127
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE APOIO AO DIAGNÓSTICO .....	131
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: APRECIACÃO DA PROPOSTA .....	134

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do estudo

Num cenário global de elevada competitividade dos mercados, as empresas buscam analisar todos os pontos que possam impactar o alcance e a manutenção de suas vantagens competitivas, por meio do desempenho humano. Dentre as análises promovidas para tal finalidade, identifica-se a avaliação de desempenho de seus colaboradores, enquanto um dos processos da Administração de Recursos Humanos (ARH).

Avaliar o desempenho é uma decisão que afeta o crescimento profissional e organizacional e demanda, segundo Nadal et al. (2022), o seu gerenciamento para se obter resultados esperados.

De acordo com Gonçalves (2018), a avaliação de desempenho cria a base para um entendimento entre líderes e colaboradores sobre como melhor desempenhar as funções e fornecer *feedback*. Através dela, torna-se possível medir e monitorar o cumprimento de expectativas, objetivos, conformidade, acompanhamento de responsabilidades e desempenho de funções. Além de, segundo Iqbal *et al.* (2019), ela permite identificar as necessidades de capacitação dos indivíduos, bem como arquitetar planos para seus desenvolvimentos.

DeNisi e Murphy (2017) destacam que a eficácia da avaliação de desempenho está relacionada a aspectos como a confiabilidade no processo e nos procedimentos, à acurácia da metodologia utilizada, ao treinamento dos avaliadores, à assertividade de *feedback* e à clareza de seus objetivos e finalidades.

Segundo Ogliara (2020), para incrementar a eficácia dessa prática, as organizações ampliaram as ações destinadas a impulsionar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, a partir do gerenciamento do desempenho, cuja peça-chave desta gestão é a própria avaliação de desempenho. Para o autor, essa gestão propicia ao processo da avaliação ações e procedimentos destinados a incentivar, apoiar, orientar e ajudar os colaboradores a otimizarem suas performances. Dentre essas práticas, estão o “*feedback* instantâneo e continuado, a gestão de competências, treinamentos, planos de desenvolvimento e sistemas de recompensas, alinhados com objetivos estratégicos” (Ogliara, 2020, p. 53). Desse modo, “a gestão do desempenho tem o papel de impulsionar os processos da avaliação de desempenho, bem como a sua efetividade” (Ogliara, 2020, p. 54).

Pontes (2014) comenta que, através da gestão de desempenho, a avaliação pode alcançar plenamente as suas finalidades por estar estruturada num conjunto de atividades que possibilita efetivar diversas ações relacionadas ao acompanhamento da performance do colaborador. Em outras palavras, o autor afirma que é necessário gerenciar a avaliação de desempenho para que ela seja bem-sucedida.

A perspectiva da avaliação de desempenho como uma atividade que demanda ampla gestão é também compartilhada por Alécio (2018); Jacomassi Junior (2018); DeNisi e Murphy (2017); Pontes (2014); Chiavenato (2010); Souza *et al.* (2005), dentre outros, os quais reconhecem que não se trata apenas de aplicar uma metodologia que propicia a identificação de indicadores de desempenho, normalmente centrados nas demandas de um cargo, sendo esse procedimento apenas uma pequena parte dela.

Pontes (2014) comenta que a avaliação de desempenho deve acompanhar as transformações que impactam os sistemas organizacionais e as estratégias adotadas para obter vantagem competitiva através do capital humano. Assim, a evolução desse sistema está associada ao abandono gradativo da lógica mecanicista que historicamente embasou a sua aplicação nos ambientes organizacionais.

Moura (2022) considera que a avaliação centrada nas verificações de cumprimento das demandas do cargo/ocupação de um indivíduo está operando numa lógica mecanicista, pois não inclui questões comportamentais/ambientais associadas à performance do indivíduo e a dinâmica organizacional.

Compreende-se assim que o desempenho humano é também função do contexto organizacional, das condições de trabalho oferecidas, da performance da ARH, do ambiente sociocultural da empresa, da atuação da liderança, dentre outras perspectivas que podem influenciar o desempenho.

Para Ogliara (2020), a visão mecanicista da avaliação é superada na medida em que se amplia a compreensão sobre o quanto o desempenho humano nas organizações é influenciado por aspectos que extrapolam o cumprimento regular de funções e, por isso, não está isento de gerenciamento para se efetivar.

O presente estudo tem seu foco na elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho de colaboradores, para uma filial de empresa fabricante de produtos para o setor de transporte, dos segmentos ferroviários e rodoviários, com endereço no interior do Estado de São Paulo.

## 1.2 Problema e questão de pesquisa

Desde o ano de 2018, a filial que sediou o estudo, vem realizando a avaliação de desempenho de seus colaboradores e, desde então, tem enfrentado muitas dificuldades para efetivá-la e alcançar os benefícios que ela propicia para as pessoas e a organização.

A metodologia de avaliação de desempenho empregada pela filial é de natureza mecanicista por apresentar características de uma prática estabelecida essencialmente sobre o cumprimento das funções que integram os cargos, bem como pela ausência de um processo de acompanhamento, feito nas diferentes etapas do processo de avaliação. Sobre esse tipo de prática, autores como Moura (2022), Iqbal *et al.* (2019), Pedersini (2023), DeNisi e Murphy (2017) e Pontes (2014) a reconhecem como ineficaz, por ter baixo impacto para o desenvolvimento e o engajamento do colaborador; por não considerar outros fatores intervenientes do desempenho, além de limitar a atuação estratégica da ARH.

Num primeiro momento, a avaliação realizada na filial se estabelece pela definição dos fatores/itens extraídos das funções dos cargos existentes. Essa fase é coordenada pela profissional da ARH, juntamente com os líderes da filial. A partir dessa definição, são decididas as métricas pelas quais tais fatores/itens serão ponderados para se chegar à apuração de um indicador que represente o desempenho global de um determinado colaborador. Esse processo é registrado no formulário de avaliação, preenchido separadamente pelo avaliador e pelo colaborador, os quais deverão, num segundo momento, apurar uma decisão sobre qual indicador melhor representa o desempenho avaliado. Na maioria das vezes, esse processo decisório não é consensual e gera um clima de insatisfação, desmotivação, descrença e tensões.

A partir desta fase os líderes deverão apresentar para a ARH, os resultados da avaliação de cada membro de sua equipe e definir um plano de desenvolvimento individual (PDI), para aqueles colaboradores que apresentarem baixos indicadores de desempenho. Caberá ainda aos líderes nomear os colaboradores que receberão algum mérito, podendo ser uma promoção de função, de cargo ou outro tipo de reconhecimento pelo desempenho obtido.

Geralmente, esse processo desperta descontentamento para a maioria dos colaboradores por não implicar em nenhuma melhoria ou mudança, tornando-se algo repetitivo e inócuo. Apenas uma minoria mantém expectativas positivas por acreditar que será reconhecida pelo mérito

alcançado na avaliação. No entanto a frustração ocorre quando, ao passar do tempo, as mudanças sinalizadas não acontecem. Um ano depois, essa prática volta a acontecer mecanicamente.

A ARH necessita dos resultados das avaliações na medida em que eles fornecerão insumos para desenvolver seus processos e operacionalizar as decisões dos líderes sobre o PDI, a movimentação de colaboradores nas funções e no cargo, a revisão de faixas salariais e a progressão na carreira, além de aplicar decisões de desligamentos de colaboradores da empresa, se for o caso. Porém ocorrências como atrasos nas entregas dos formulários preenchidos, entrega de formulários preenchidos errônea ou parcialmente, ausência de informações sobre os PDIs, dentre outras ocorrências, comprometem o trabalho da ARH, que passa a receber críticas por parte dos colaboradores, tendo em vista a ausência de resultados gerados pelo processo.

Esse contexto inviabiliza a atuação estratégica dessa área e cria obstáculos para consolidar o seu real papel dentro do contexto de trabalho da filial. Desse modo, a área não efetiva a perspectiva apontada por Ogliara (2020, p. 23) em que “a avaliação de desempenho tem capacidade de integrar e interferir em diferentes práticas da Administração de Recursos Humanos e por representar de forma direta o objetivo de relacionar a contribuição das pessoas com os objetivos do negócio”.

Alguns colaboradores manifestam descontentamento com o processo alegando imprecisão dos fatores de avaliação e vieses comportamentais por parte dos líderes. Outros, se mostram insatisfeitos em função da demora ou negação de dar atendimento às deliberações decorrentes do mérito obtido. Em seu conjunto, a avaliação de desempenho praticada na filial é uma atividade marcada por tensões, conflitos e descrença.

Essa situação remete aos comentários de Gonçalves (2018) ao reconhecer que, quando operacionalizada de modo precário, a avaliação de desempenho pode se tornar um processo muito cansativo, demandar muito trabalho da ARH, ocupar muito tempo dos líderes, gerar insatisfação e desconfiança entre os envolvidos. Para Moura (2022), ela se torna tensa em função de os colaboradores levantarem diferentes expectativas a seu respeito, e isso mostra também uma fraca definição de seus objetivos e finalidades dentro da empresa.

A prática de avaliação de desempenho do colaborador, em curso na filial, é o foco de interesse do pesquisador, e se traduz em apresentar uma proposta para torná-la mais efetiva para os envolvidos (líderes, avaliados e ARH) e para alcançar as contribuições que ela poderá gerar para o referido contexto.



Diante dessa problemática foi definida a seguinte questão de pesquisa:

Qual proposta de avaliação de desempenho do colaborador pode melhor contribuir para a filial alcançar maior eficácia nesta atividade?

### **1.3 Objetivo da pesquisa**

Desenvolver uma proposta de avaliação de desempenho dos colaboradores da filial, na expectativa de superar entraves observados e alcançar maior efetividade no seu desenvolvimento.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar, na literatura especializada da avaliação de desempenho, trabalhos acadêmicos desenvolvidos na linha do presente estudo, com vistas a estruturar a referida proposta;
- b) Estruturar e fundamentar a proposta para o contexto da filial;
- c) Apresentar e avaliar a proposta junto a profissionais da empresa afim de ponderar a sua viabilidade para esse contexto.

### **1.4 Justificativa e contribuição do estudo**

Em linhas gerais, a referida proposta busca alavancar a experiência da filial em relação à avaliação de desempenho de seus colaboradores, bem como ampliar entendimento sobre seu escopo, operacionalidade, finalidades e alcance de eficácia.

Diante dos resultados insatisfatórios obtidos com a atual prática, justifica-se o propósito do autor deste trabalho para recomendar não apenas ações corretivas e de melhorias, mas fornecer uma visão mais ampliada da atividade, de modo a possibilitar o seu gerenciamento.

Justifica-se que a performance do colaborador, além de ser uma variável de controle de seu próprio gerenciamento (autogerenciamento), é também uma função da organização, e isso justifica a intenção do pesquisador em ampliar o escopo da avaliação realizada pela filial, ao âmbito da gestão do desempenho. E isto implica em aparelhar a avaliação de instrumentos, meios e ações que possam otimizar seu planejamento, sua execução e a aplicação de seus resultados (Pontes, 2014). Nesta perspectiva, o estudo cumpriu o seu propósito.

Gonçalves (2018) justifica que a gestão do desempenho confere ao processo de avaliar, um suporte para definir os critérios de avaliação com maior clareza e assertividade; garantir que o gerenciamento dos procedimentos envolvidos seja desenvolvido com transparência e ética; monitorar as decisões decorrentes; e assegurar que medidas definidas sejam implementadas, dentre outras possibilidades.

Zapata Arbeláez *et al.* (2020) destacam que a gestão do desempenho pode viabilizar o gerenciamento comportamental por meio de um conjunto de competências, atitudes e comportamentos congruentes e satisfatórios com as estratégias da empresa criando uma cultura de desempenho favorável ao alcance de objetivos estratégicos.

Martins *et al.* (2018) defendem que a gestão do desempenho possibilita a montante, a análise e a validação dos processos de gestão de recursos humanos (GRH) existentes na empresa, e a jusante permite, dentre outros, diagnosticar os *gaps* relacionados com a qualidade dos colaboradores recrutados. Isso levaria à identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, à capacitação da liderança, ao comprometimento organizacional e à gestão de recompensas em função da contribuição do colaborador. Pode-se observar que a gestão do desempenho gera insumos para uma atuação estratégica da ARH.

De acordo com Moura (2020), quando a avaliação de desempenho se desenvolve por meio de um gerenciamento amplamente compartilhado de seus processos, ele contribui muito para torná-la mais atrativa, receptiva e aceita pelos colaboradores, criando possibilidades, através das práticas da ARH, para avançarem em suas carreiras, abraçarem novas responsabilidades e se conectarem com os objetivos organizacionais de forma mais objetiva e direta.

Finalmente, pode-se constatar que o estudo cumpriu seu papel de levar conhecimento sistematizado e contribuições aplicáveis para a filial romper com o histórico de insucesso associado a sua prática de avaliar o desempenho de seus colaboradores.

### **1.5 Proposição metodológica do estudo**

O estudo foi desenvolvido pelo apoio de um referencial bibliográfico pautado sobre o tema “avaliação de desempenho” e pela realização de duas investigações empíricas realizadas junto a profissionais da filial, objeto de estudo.

Utilizou-se a abordagem qualitativa para melhor apreensão da realidade que envolve a avaliação no contexto de trabalho da filial. A seção dedicada à metodologia do estudo apresenta os procedimentos adotados para o alcance dos objetivos propostos.

## **1.6 Estrutura do estudo**

O trabalho está estruturado em oito seções, conforme segue:

**Seção 1:** Introdução. Essa seção teve a finalidade de: (a) explicitar a contextualização do tema de estudo; (b) apresentar a sua problemática pautada sobre a avaliação do desempenho no contexto organizacional em que ela opera; (c) anunciar a questão da pesquisa; (d) fundamentar as justificativas para empreender o estudo; (e) apontar a abordagem de pesquisa e procedimentos metodológicos do estudo; e (f) mostrar a estrutura de desenvolvimento do trabalho.

**Seção 2:** Apresenta os fundamentos teórico-conceituais da avaliação de desempenho. Ela foi elaborada a partir da literatura especializada da área de gestão. Foram desenvolvidas abordagens relacionadas a conceito, objetivos, finalidades, vantagens e desvantagens da avaliação; resultados; treinamento do avaliador e métodos/modelos de avaliação, e facilitadores/obstáculos da implementação da avaliação.

**Seção 3:** Apresenta trabalhos empíricos sobre o tema desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais, explicitando procedimentos metodológicos e resultados alcançados. São trabalhos publicados em meio acadêmico através de artigos científicos, dissertações teses e livros. A identificação desses trabalhos, propiciada pela revisão bibliográfica do período 2017–2023, possibilitou conhecimento sobre a aplicabilidade da avaliação de desempenho em ambientes organizacionais, de diferentes características e procedências.

**Seção 4:** Apresenta a metodologia e os procedimentos metodológicos do estudo, apontando para ações executadas em relação a coleta e análise de dados, sujeitos da pesquisa e apresentação descritiva do diagnóstico da avaliação de desempenho em curso na filial.

**Seção 5:** Apresenta a proposta da avaliação de desempenho arquitetada para a filial. Ela contém indicações de métodos/instrumentos de avaliação, requisitos de avaliação e procedimentos para constituir a gestão do desempenho.

**Seção 6:** Mostra os procedimentos da apresentação da proposta aos participantes, bem como os dados coletados nesta fase relacionados a apreciação da proposta.

**Seção 7:** Apresenta a análise dos dados referente a apreciação da proposta e resultados do estudo.

**Seção 8:** Apresenta as considerações finais do estudo.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta seção apresenta os principais fundamentos teórico-conceituais da avaliação de desempenho a partir da literatura sistematizada. Na subseção 2.1 foram apresentados conceitos sobre avaliação e gestão do desempenho; a subseção 2.2 aborda os objetivos e as finalidades da avaliação; na subseção 2.3 estão apresentadas as vantagens e desvantagens da avaliação; a subseção 2.4 aborda os facilitadores e as barreiras de sua implementação; na subseção 2.5 é tratado o treinamento do líder para atuar na avaliação; a 2.6 comenta sobre o *feedback* no contexto da avaliação e a subseção 2.7 discursa sobre modelos da avaliação de desempenho.

### 2.1 Avaliação de desempenho e gestão do desempenho

De uma forma ou de outra, as organizações realizam avaliações de desempenho desde que existem, assim como os pesquisadores e práticos da ARH vêm atuando no sentido de torná-las mais efetivas.

De acordo com Souza *et al.* (2005), no passado, o termo “desempenho” estava ligado ao funcionamento de máquinas e sistemas operacionais, sendo entendido como um conjunto de possibilidades de atuação desses recursos produtivos. Com o passar do tempo, ele passou a integrar outros recursos do ambiente organizacional, tais como desempenho das finanças, de uma campanha de *marketing*, desempenho comercial, de um plano de recuperação de vendas etc.

Segundo Jacomassi Junior (2018), quando se avaliam recursos, sejam financeiros, tecnológicos ou outros, o objetivo consiste em procurar entender como o desempenho desses recursos está contribuindo objetivamente para o sucesso das operações, ou seja, como as finanças estão proporcionando oportunidades de alavancagem, como os recursos de tecnologia da informação estão oferecendo informação confiável, segura e em tempo hábil, como as campanhas de *marketing* estão contribuindo para aumento das receitas, dentre outras atividades.

Da mesma forma ocorrerá nas avaliações de desempenho humano, pois busca-se compreender como esse recurso contribui para aumentar a produtividade, sustentabilidade, conformidade, alcance de metas e outras finalidades que se utilizam esse tipo de avaliação.

Desse modo, segundo Souza *et al.* (2005, p. 22), “o desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada e o desempenho humano também pode ser percebido como aplicação de

esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva”. Segundo os autores, a partir do ano 2000, e impulsionadas pela força da competitividade do mercado, as organizações passaram a dar maior atenção para o desempenho humano no contexto de trabalho, enquanto um dos fatores críticos para atingimento de metas, e reconheceram a importância de realizar o seu gerenciamento.

O conceito de desempenho humano para Gonçalves (2018) está associado ao envolvimento do colaborador em um comportamento e situação, para atingir determinados resultados, logo a avaliação de desempenho, para o autor, consiste em “uma prática de julgamento e apreciação tendo como meta o diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos colaboradores, fomentando o crescimento pessoal e profissional no seio das empresas” (Gonçalves, 2018, p. 23).

Para Bititci (2015), a avaliação de desempenho é um processo-chave nas organizações para alcançar metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos (RH), através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria contínua.

Ao longo dos últimos anos tem-se observado na literatura, a tendência de dotar a avaliação de desempenho de uma natureza mais estratégica e alinhada ao entendimento sobre desempenho enquanto uma função organizacional que demanda gestão.

A natureza mecanicista da avaliação, segundo Zapata Arbeláez *et al.* (2020), revela-se essencialmente pela ênfase atribuída ao controle do cumprimento das funções do cargo e da baixa consideração sobre a dinâmica sociocultural do contexto de trabalho, a qual impacta o desempenho do colaborador e os resultados organizacionais. Desse modo, ao não incluir aspectos dessa dinâmica, tais como comportamentos, atitudes, cultura, valores, processos de aprendizagem, dentre outros, a avaliação de desempenho estaria ignorando o papel que a liderança, a cultura e o clima organizacional têm nesse contexto. Para os autores, tratam-se de variáveis que influenciam o desempenho e são por ele influenciadas.

Essa visão restrita é comentada por Pontes (2014) no sentido de que ela confere baixa capacidade para qualificar o colaborador, bem como por minimizar a atuação da ARH a uma função particularmente servicial.

Na arquitetura organizacional, a avaliação de desempenho tem elevada importância para efetivar vários processos da ARH na medida em que gera insumos para fomentá-los e defini-los. Dentre estes, Pontes (2014) cita o planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, sistema de carreiras, cuja importância se estende para o alcance de metas estratégicas da organização, principalmente para as que dependem de performance humana.

Desse modo, a avaliação de desempenho consiste em efetivar a conectividade entre o atendimento das necessidades da ARH com as competências e habilidades dos colaboradores, e assim viabilizar a melhoria da performance individual e coletiva de toda a organização (Chiavenato, 2010; Daniali *et al.*, 2020; DeNisi; Murphy, 2020; Gonçalves, 2018; Ogliara, 2020; Pontes, 2014).

Dada a sua capacidade de potencializar e alavancar resultados através de pessoas, a avaliação de desempenho dos colaboradores ganhou nova compreensão na medida em que passou a ser a parte central dos processos que constituem a gestão do desempenho. Desse modo, o ato de avaliar o desempenho ganhou dimensões mais estratégicas na integração com os objetivos organizacionais (Ogliara, 2020).

Assim, o autor considera que a gestão do desempenho abriga com mais propriedade o escopo da avaliação, pois inclui outras práticas e procedimentos organizacionais voltados para incentivar e ajudar os colaboradores a melhorarem e desenvolverem as suas performances, incluindo “*feedback* instantâneos, avaliação de competências, treinamentos, planos de desenvolvimento e sistemas de recompensas”. Desse modo, “a avaliação de desempenho integra as ações de gestão de desempenho, em geral como sua peça central” (Ogliara, 2020, p. 23).

A gestão do desempenho, segundo Pontes (2014), compreende o processo contínuo de identificar, mensurar, desenvolver e retroalimentar o desempenho dos colaboradores e das equipes, e alinhá-lo com os objetivos da empresa, caracterizando-se como uma atividade de fluxo permanente e de natureza estratégica.

A ideia de fluxo permanente também é reforçada por DeNisi et Murphy (2018), para quem a avaliação de desempenho é realizada num período circunscrito específico, enquanto a gestão do desempenho é um processo contínuo de análise e sustentação do desenvolvimento dos colaboradores, bem como dos demais processos que contribuem para alavancar a competitividade das organizações. Para esses autores, ela faz parte da arquitetura da ARH considerando, os seus sistemas, filosofia, práticas, políticas e processos que as organizações desenvolvem para gerir o capital humano no sentido de assegurar vantagem competitiva.

Pedersini (2023) comenta que apenas avaliar o desempenho não é suficiente para melhorá-lo. Atrelada à necessidade de mais eficiência e flexibilidade nas organizações, a gestão do

desempenho passou a fornecer informações para orientar a tomada de decisão, dentre outras aplicabilidades da gestão de pessoas. O autor considera que, à medida que a avaliação de desempenho deixou de ser apenas uma função de monitoramento e controle, mais ênfase foi dada aos aspectos comportamentais e socioculturais nela envolvidos.

Logo, não se trata de mudar a avaliação de desempenho para a gestão de desempenho, mas sim de concebê-la e desenvolvê-la como uma atividade que demanda gerenciamento, para “integrar um conjunto de ações que alinhe, por um lado as expectativas das pessoas em relação a empresa e, por outro, o atendimento das necessidades da empresa por meio do desempenho das pessoas” (Jacomassi Junior, 2018, p. 34).

## **2.2 Objetivos e finalidades da avaliação de desempenho**

À primeira vista, pode parecer que a avaliação de desempenho é usada para um objetivo específico, que é avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). No entanto ela é uma das ferramentas mais versáteis de que os gestores dispõem. Isso porque serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o colaborador.

Seus objetivos e finalidades se ligam ao atendimento de atividades organizacionais, ao aumento de performance do colaborador, ao alcance de metas, à melhoria da comunicação entre líderes e colaboradores, à alavancagem da competitividade, melhorias no ambiente de trabalho, integração dos processos da ARH, crescimento e aprendizagem dos colaboradores, cumprimento de requisitos legais e de conformidade; dentre outras.

Bohlander et al. (2003) sintetizaram os objetivos da avaliação em duas categorias: administrativos e de desenvolvimento. Do ponto de vista administrativo, ela fornece insumo para todas as atividades da ARH, sendo empregadas, por exemplo, para base das decisões de remuneração, promoção, transferência, demissão e planejamento de recursos humanos (RH). Os objetivos de desenvolvimento da avaliação fornecem *feedback* essencial para discutir pontos fortes e limitantes dos colaboradores e para aprimorar a performance deles, sinalizando para atendimento de aprendizagem, aprimoramento e crescimento.

O Quadro 1 mostra uma síntese dos objetivos e finalidades da avaliação de desempenho na visão de alguns autores que integram o estudo.

Quadro 1 – Objetivos e finalidades da avaliação de desempenho

<b>Zapata Arbeláez et al. (2021)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir o grau em que o desempenho de um colaborador se encontra ou está, em conformidade com o perfil desejado;</li> <li>- Retroalimentar a performance do colaborador em suas funções por meio de <i>feedbacks</i> direcionados;</li> <li>- Criar um ambiente favorável e de confiança para que ocorra uma boa integração entre os pares e as lideranças da organização;</li> <li>- Identificar as potencialidades do colaborador visando fortalecer os pontos forte e buscar alternativas para superar as dificuldades.</li> </ul>
<b>Daniali et al. (2020)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensurar e monitorar o cumprimento das expectativas, o alcance de objetivos organizacionais, o cumprimento das normas, o acompanhamento de responsabilidades e a execução de deveres;</li> <li>- Permitir a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos para alimentar um plano de crescimento deles;</li> <li>- fornece <i>feedbacks</i> específicos para melhorar o desempenho dos indivíduos;</li> <li>- Determinar os requisitos de treinamento para os indivíduos;</li> <li>- Proporcionar e facilitar o crescimento dos colaboradores;</li> <li>- Estabelecer uma estreita relação entre méritos e desempenho;</li> <li>- Aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores;</li> <li>- Fornecer informações necessárias para a criação de sistema de recompensa</li> </ul>
<b>Gonçalves (2018)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar sistemas da ARH, contribuindo para a medição do desempenho de cada colaborador no alcance dos objetivos da empresa;</li> <li>- Motivar e orientar os colaboradores a buscarem desenvolvimento;</li> <li>- Justificar os recursos necessários para investir no treinamento dos colaboradores;</li> <li>- Aumentar a proximidade dos RH com a gestão da organização;</li> <li>- Implementar uma cultura de desempenho para que surjam um conjunto de atitudes e comportamentos congruentes com a gestão estratégica da empresa.</li> </ul>
<b>Dessler (2015)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar outros processos da ARH, tais como decisão sobre promoções no cargo, aumentos salariais, transferências de funções, planejamento de carreira, elaboração de programas de treinamento, elaboração de política salarial etc.</li> <li>- Alinhar a ARH com necessidades estratégicas da empresa que são preenchidas através de pessoas.</li> </ul>
<b>Pontes (2014)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho do colaborador e alinhá-lo com os objetivos da organização.</li> </ul>
<b>Chiavenato (2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar a atuação do colaborador em relação aos objetivos estabelecidos.</li> </ul>
<b>Armstrong (2009)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer orientações claras, objetivas e responsáveis para que o colaborador saiba o que se espera dele;</li> </ul>



- Possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências para atingir os objetivos e gerar ações por parte dos líderes pelo fornecimento de <i>feedback</i> regular e contínuo.
<b>Souza et al. (2005)</b>
- Gerar fundamentos para orientar a atuação e o desenvolvimento contínuo do colaborador; - Alinhar expectativas frente as necessidades de melhoria do desempenho e diante dos resultados projetados.
<b>Rabaglio (2006)</b>
- Gerar as competências humanas necessárias para atingir os objetivos organizacionais; - Proporcionar um julgamento sistemático das competências, habilidades e atitudes dos colaboradores; - Evidenciar necessidades de desenvolvimento; - Alinhar desempenho com recompensas, promoções e outras questões relacionadas à gestão de pessoas; - Realizar <i>feedback</i> aos colaboradores sobre identificação de <i>gaps</i> (necessidades de melhoria) e reconhecimento dos pontos positivos (recompensa); - Gerar desenvolvimento pela elaboração de planos de ação para melhorias.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos autores integrantes.

### 2.3 Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho

As vantagens da avaliação de desempenho são apresentadas pela literatura enquanto benefícios que ela efetivamente gera para o sistema organizacional, mas aponta também algumas desvantagens que podem estar associadas aos aspectos que comprometem a qualidade de seus resultados, tais como falhas no planejamento e nos procedimentos de implementação e de execução.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho.

Quadro 2 – Vantagens/desvantagens da avaliação de desempenho

<b>Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho</b>	
<b>Pontes (2014)</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de melhorias significativas nas empresas;</li> <li>- Incentivo aos colaboradores para atingir os resultados propostos pela empresa;</li> <li>- Desenvolvimento de sentimentos positivos para atingimento de novos resultados;</li> <li>- Elevação do comprometimento dos colaboradores e entendimento dos objetivos empresariais;</li> <li>- Levantamento de necessidade reais de treinamentos e desenvolvimento do corpo de colaboradores;</li> <li>- Promoção de estímulo constante de desafios e oportunidade para os colaboradores demonstrarem suas competências profissionais;</li> <li>- Maior motivação dos colaboradores, uma vez que desperta interesse de participação, autorrealização e reconhecimento, potencializando os talentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade e o potencial de realização da pessoa, levando à não realização do acordado;</li> <li>- Efeito negativo sobre o clima organizacional, quando os líderes impõem objetivos aos membros de suas equipes, esquecendo o princípio fundamental de que o processo é participativo;</li> <li>- Dificuldades em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos em situações de mudanças significativas nos rumos da empresa;</li> <li>- Alta carga de trabalho burocrático por tomar muito tempo dos líderes com preenchimento de formulários, definição dos objetivos e acompanhamento;</li> <li>- Ausência de gerenciamento de todo o processo.</li> </ul>
<b>Chiavenato (2010)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento do gestor e da área de RH na avaliação e comprometimento do planejamento antecipado das ações para o futuro;</li> <li>- A busca da melhoria do desempenho e o alcance de resultados;</li> <li>- Permite ao colaborador pensar sobre o que é necessário melhorar, melhorando o engajamento nas soluções;</li> <li>- Desenvolve o colaborador no sentido da realização do planejamento, análise e execução;</li> <li>- Tem foco nos pontos considerados importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão limitada sobre sua eficácia provocada pela ausência de homogeneidade e coerência entre as partes envolvidas;</li> <li>- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências a posteriori;</li> <li>- Análise somente do desempenho passado com possível carga de subjetividade;</li> <li>- Pode gerar tendência e parcialidade nos aspectos analisados para o desenvolvimento;</li> <li>- O colaborador não participa ativamente;</li> <li>- Seu desenvolvimento não pode ser isolado de outros processos da ARH;</li> <li>- Ser desprovida de gerenciamento de suas atividades.</li> </ul>
<b>Rabaglio (2006)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos em ferramentas de gestão e desenvolvimento de pessoas para potencializar resultados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco apenas em resultados;</li> <li>- Avaliação baseada em punição e recompensa;</li> <li>- Controle de resultados;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilegia os meios e os fins para estimular o desenvolvimento de pessoas e a qualidade de vida;</li> <li>- Gera ambiente participativo de estímulo ao desenvolvimento de capital intelectual;</li> <li>- As pessoas como protagonistas e realizadoras;</li> <li>- Gestão alinhada com estratégias corporativas;</li> <li>- Investimento em ferramentas que facilitam a gestão de pessoas de forma transparente, objetiva e mensurável;</li> <li>- Ferramenta de avaliação personalizada para cada cargo ou função.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilegia os fins e ignora os meios;</li> <li>- Ambiente autoritário e centralizado.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos autores integrantes.

## **2.4 Facilitadores e barreiras da implementação da avaliação de desempenho**

A implementação da avaliação do desempenho demanda considerações sobre os aspectos organizacionais que podem facilitar ou dificultar o seu processo. Ogliara (2020) chama a atenção sobre a importância de se conhecer as condições do contexto organizacional para realizar essa implementação, sendo crucial ponderar a capacidade de recursos que a empresa já tem e o que ainda deverá prover para dar sustentação ao processo.

Veigas (2023) estudou os aspectos facilitadores e impeditivos da implementação da avaliação de desempenho. Ela definiu os facilitadores como as condições organizacionais favoráveis que podem otimizar e acelerar o alcance dos benefícios pretendidos. Já os aspectos impeditivos são os que limitam, impedem ou obstruem essa possibilidade. A autora classifica tais condições conforme segue:

### ***2.4.1 Facilitadores da implementação***

Veigas (2023) identificou sete aspectos facilitadores: organização do processo; decisão superior; compreensão a seu respeito; imparcialidade dos avaliadores; reconhecimento de seus benefícios; capacitação e competência; e estruturação.

A **organização do processo** diz respeito à qualidade do planejamento e dos procedimentos adotados ao longo de todo processo, incluindo ações transparentes, compartilhadas e aceitas pelos envolvidos.

A **decisão dos superiores** implica em que, além de apoiar a iniciativa da implementação, eles também se comprometem com a sua execução por meio da boa gestão, interesse em acompanhar o processo, alocar recursos e medidas necessários.

A **compreensão do processo** requer que as pessoas envolvidas estejam cientes quanto à clareza e à transparência das decisões e dos procedimentos envolvidos na avaliação. Essa consideração viabiliza o comprometimento delas, minimiza ou evitará ações de boicotes em relação à atividade e evita falsas e enganosas expectativas.

A **imparcialidade dos avaliadores** refere-se às suas capacidades de realizar o trabalho com lisura, impessoalidade, de modo compartilhado, não se deixando influenciar por questões pessoais ou que favoreçam objetivos particulares.

**Reconhecer os benefícios** da avaliação para empresa e colaboradores consiste em acreditar e valorizar o que ela poderá conferir para o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance de objetivos.

A **capacitação** diz respeito ao desenvolvimento e à aquisição de competência tanto dos subordinados como dos superiores.

A **estruturação** consiste na criação de estruturas que facilitem a sua implementação, tais como formação de equipes e sensibilização dos supervisores, gestores e demais pessoas que possam apoiar e criar condições necessárias para uma implementação mais eficaz.

#### ***2.4.2 Barreiras da implementação***

Veigas (2023) identificou seis barreiras, sendo que, coincidentemente, cinco se referem aos aspectos facilitadores, isto é, se esses facilitadores estiverem ausentes e/ou se apresentarem de modo deficitário, eles se tornarão em impedimentos a implementação. São eles: imparcialidade, decisão superior, organização, compreensão da avaliação de desempenho e estruturação. Além desses cinco, a autora identificou o sexto aspecto impeditivo, qual seja, a **resistência dos colaboradores** para apoiarem e se engajarem com todo o processo.

### 2.4.3 Resultados da avaliação de desempenho

Os resultados da avaliação têm aplicação para diferentes atividades organizacionais, que vão desde os esforços relacionados à alavancagem da produtividade do colaborador até ganhos de competitividade das equipes e da organização. Eles podem ser observados diretamente na execução das tarefas, na geração de subsídios que potencializam a eficácia dos processos da ARH e nos resultados globais da organização.

O Quadro 3 mostra em síntese a aplicação dos resultados da avaliação de desempenho.

Quadro 3 – Síntese das aplicações dos resultados da avaliação de desempenho

<b>Aplicações dos resultados da avaliação de desempenho</b>
<b>Zapata Arbeláez (2021)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitem gerar recomendações fundamentadas para melhorar o desempenho do colaborador em suas funções;</li> <li>- Favorecem a gestão do talento humano, relacionado ao crescimento profissional, reconhecimento, remuneração e outras funções da ARH.</li> <li>- Permitem a organização e definição de programas, tais como: planejamento estratégico, remuneração salarial, promoções, planos de treinamento, processos de seleção e projeção de objetivos em relação aos seus funcionários</li> </ul>
<b>Bititci (2015)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizam o desdobramento objetivo das estratégias para toda as áreas da organização;</li> <li>- Apoiam definições de um ciclo proativo e contínuo de análise e verificações;</li> <li>- Sustentam <i>feedback</i> utilizado para tomadas de decisão e correções de resultados e comportamentos;</li> <li>- Fornecem indicadores sobre desenvolvimento de competências.</li> </ul>
<b>Pontes (2014)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concretizam o desenvolvimento dos colaboradores e das equipes;</li> <li>- Permitem o alinhamento de objetivos organizacionais com pessoais;</li> <li>- Contribuem para definições claras de metas, entregas, e comportamentos favoráveis;</li> <li>- Subsidiaram o planejamento de processo sucessório;</li> <li>- Potencializam a alavancagem dos processos da ARH.</li> </ul>
<b>Chiavenato (2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecem insumos para programas de treinamentos potencializando o desenvolvimento do colaborado;</li> <li>- Fomentam decisões sobre políticas de remuneração e recompensa, promoções e transferências de função;</li> <li>- Servem de base para a alocação de recursos para desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.</li> </ul>

<b>Armstrong (2009)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitem observar alinhamento dos objetivos pessoais e empresariais;</li> <li>- Propiciam planejamento para melhoria do desempenho pessoal e conseqüentemente organizacional;</li> <li>- Possibilitam a criação de cultura de desempenho identificando comportamentos, atitudes, valores, competências compatíveis com missão, visão e valores organizacionais;</li> <li>- Viabilizam o gerenciamento do desempenho em nível individual e coletivo.</li> </ul>
<b>Rabaglio (2006)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentam definições claras sobre informações e metas aos colaboradores;</li> <li>- Permitem avaliar o comprometimento e envolvimento com as metas organizacionais;</li> <li>- Identificam lacunas de competências;</li> <li>- Apoiam decisões sobre reconhecimento e recompensa.</li> </ul>
<b>Souza <i>et al.</i> (2005)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servem de parâmetro para avaliar a relação entre o desempenho e o alcance de metas estratégicas da empresa;</li> <li>- Asseguram as decisões para recompensar os melhores desempenhos e reconhecer lacunas de melhorias;</li> <li>- Tornam possíveis a associação do desempenho ao exercício da liderança de modo a apurar o impacto desta sobre a performance do colaborador;</li> <li>- Explicitam a necessidade de treinamento/capacitação.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos autores integrantes.

## 2.5 O treinamento do líder para a avaliação de desempenho

Considerando que o ato de avaliar está sujeito a ocorrências de vieses, juízo de valor, imprecisão, arbitrariedade e parcialidade, dentre outros aspectos, é imprescindível prever processo de aprendizado para os avaliadores.

Para Rengel e Ensslin (2020), a capacitação dos líderes, enquanto responsáveis diretos para realizar as avaliações, é uma condição para se obter processos limpos, de elevada qualidade operacional, capaz de minimizar falhas, lidar com resistências, superar arbitrariedades, imparcialidade e subjetividade que podem estar associados ao ato de avaliar. Os autores consideram também esse treinamento como aprendizado necessário para qualificar as finalidades da avaliação. Justificam ainda que líderes bem treinados desempenham um papel essencial na promoção de um ambiente de trabalho mais justo e produtivo, onde os colaboradores podem se desenvolver de maneira eficaz e participativa.

Rabaglio (2006) elaborou uma lista detalhada de recomendações sobre como o líder deve atuar na avaliação de desempenho do colaborador, sinalizando para comportamentos, atitudes e ações. A autora sugeriu que estas devam fazer parte de seus treinamentos, na medida em que,

tratam de aprendizados que qualificam o papel do avaliador e conferem qualidade para a avaliação. A lista abrange desde recomendações de natureza processual, administrativa, técnica até a indicação de comportamentos e atitudes desejáveis do avaliador. Dentre elas, destacam-se:

- Comportamento ético; transparência e justiça;
- Cuidados para não atingir a autoestima do avaliado;
- Flexibilidade na comunicação com o avaliado;
- Evitar uso de subjetividade;
- Usar dados de realidade;
- Conscientizar o avaliado quanto aos pontos que devem ser melhorados;
- Estabelecer compromisso de acompanhamento por meio de um plano de ação com definição de prazos e datas para revisão;
- Não usar rótulos como “imaturo”, “pouco profissional”, “resistente”, “lento”.

Ao recomendar o treinamento de avaliadores, Pontes (2014) destacou alguns procedimentos, tais como:

- Conhecimento do histórico de desempenho do colaborador, observação dos pontos fortes e fracos e recomendações de melhorias;
- Comparação do desempenho do colaborador com os padrões de desempenho ou planos de ação acordados;
- Utilização de fatos e dados reais para subsidiar as análises realizadas;
- Analisar os resultados que foram alcançados conforme acordos previamente estabelecidos;
- Realizar, sempre que necessário, entrevista de *feedback* e desenvolvê-la de forma eficaz.

Matulčíková *et al.* (2023) apontaram que o treinamento dos líderes deve capacitá-los na superação de barreiras humanas e técnicas inerentes à avaliação de desempenho. Dentre elas, destacaram como barreiras humanas:

- Falta conhecimentos, competências e capacidades inerentes ao ato de avaliar;
- Falta de motivação para gerenciar o processo da avaliação;
- Falta de conhecimento para escolher as ferramentas e metodologias de avaliação.

As barreiras técnicas referem-se a:

- Condições e local de trabalho;
- Escassez de recursos e de procedimentos padronizados;
- Mudanças tecnológicas imprevisíveis.

## 2.6 O *feedback* da avaliação de desempenho

Para Rodrigues *et al.* (2017), o *feedback* é um mecanismo crucial em todo o processo da avaliação de desempenho, imbuído pela dinâmica e pela interação entre pessoa e ambiente, não devendo ser apenas um evento isolado, mas permanente, num fluxo contínuo.

Gravina *et al.* (2021) consideram que o *feedback* deve ser específico e apresentar os pontos fortes e fracos do desempenho, de modo que o colaborador entenda e o aceite. Para eles, o *feedback* inclui a descrição pormenorizada dos incidentes, por meio de elucidações ilustrativas ou críticas que indiquem o impacto no desempenho. Deve-se evitar que ele seja excessivamente geral e que não desperte sentimentos de defensivos em vez de interesse em dialogar. Os autores destacam que o diálogo é importante não apenas porque é educado e tipicamente característico de culturas organizacionais eficazes, mas também porque coloca à prova suposições e raciocínios.

Para Pontes (2014), o *feedback* é um procedimento que corrige comportamentos inadequados e orienta para a adoção de novos comportamentos, por meio da disponibilização de informações claras sobre o desempenho individual ou em equipe. Logo, não se trata de um acerto de contas, mas sim de uma análise construtiva do desempenho passado e das perspectivas de desenvolvimento futuro, em que seu propósito é impulsionar o crescimento e estimular melhorias contínuas. O autor descreve os principais objetivos de *feedback* na avaliação de desempenho, dentre eles:

- Promover comunicação clara e exata entre o líder e o colaborador, por meio de diálogos abertos;
- Fornecer ao colaborador condições para melhoria de seu desempenho no trabalho;
- Possibilitar ao colaborador conhecimento exato sobre o que a empresa espera de seu desempenho, mostrar indicadores e padrões de desempenho;
- Fornecer informações necessárias para que o colaborador possa realizar comparações entre o que é necessário e o que foi feito;
- Reduzir níveis de incertezas e insegurança por parte do colaborador.

Para estabelecer um processo de *feedback* coerente, é essencial construir confiança entre líder e colaborador, o que requer habilidades por parte do líder (Moura, 2020).

Rabaglio (2006, p. 44) descreveu os seguintes benefícios do *feedback*:



- Estimula a organização, o planejamento estratégico, o foco, a objetividade e, conseqüentemente, a boa administração do tempo;
- Estreita o relacionamento entre avaliador e avaliado;
- Promove o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto;
- Estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período;
- Facilita o autoconhecimento, o autodesenvolvimento, a autocrítica e a melhoria contínua.

## **2.7 Modelos da avaliação de desempenho**

Esta subseção fornece na subseção 2.7.1, algumas considerações gerais relacionadas a modelos de avaliação de desempenho e modelos de negócio, de modo a compreender o contexto em que os primeiros são gerados. Para Gonçalves (2018) e Ogliara (2020), a avaliação de desempenho é eficaz quando estiver alinhada com as estratégias de negócios das organizações. Isso justificaria a premissa de que o surgimento de modelos para avaliar o desempenho humano é uma função dos modelos de negócio adotados pelas empresas. Desse modo, os autores consideram que as estratégias impulsionam, ao longo dos tempos, a criação de modelos/metodologias para avaliar o desempenho humano.

Após essas considerações, a subseção 2.7.2 apresentará, propriamente, os modelos de avaliação de desempenho mais citados pela literatura consultada.

### ***2.7.1 Considerações gerais sobre modelos/instrumentos de avaliação de desempenho***

De acordo com Gonçalves (2018) e Ogliara (2020), as mudanças ocorridas na forma de conceber o desempenho dos colaboradores, dentro dos sistemas organizacionais, respondem também sobre o modo como ele é avaliado, tendo em vista transformações das lógicas decorrentes das mudanças nas forças econômicas e sociais. Logo, as metodologias/modelos refletem as visões predominantes dos pesquisadores e dos práticos de RH, de determinadas épocas, ao interpretarem os cenários das mudanças.

Para Souza *et al.* (2005, p. 44), a influência da lógica mecanicista no mundo dos negócios conferiu a avaliação de desempenho como uma técnica “para verificar a adaptação do homem ao

trabalho, na sua função, mesmo sendo de modo informal”. A partir da Segunda Guerra Mundial, aumentou o interesse das organizações por informações sistemáticas a respeito de como as contribuições do trabalho das pessoas ocorrem.

Nos anos 1970, por força do acirramento da competitividade, passou a vigorar no cenário corporativo a visão de trabalhador enquanto um fator de vantagem competitiva que pode influenciar os resultados organizacionais. Essa premissa (homem como fator de vantagem competitiva) foi incorporada às funções da ARH e respondeu também pela introdução de indicadores de práticas de mensuração, apoiadas em indicadores, “[...] especialmente financeiros, com o intuito de verificar o nível de participação de cada um e de cada equipe na lucratividade do negócio” (Souza *et al.*, 2005, p. 46).

Os cenários de negócios turbulentos dos anos 1990 impuseram novas bases de sustentação de desempenho para suportar os modelos produtivos flexíveis vigentes. Nesse contexto, a avaliação de desempenho passou a ser desenvolvida pela consideração de que pessoas são o ativo estratégico mais relevante para as organizações, conseqüentemente a visão mecanicista de conceber tecnicamente o desempenho foi substituída pela visão estratégica, inclusive demandando a atuação estratégica da ARH para sustentar seus processos alinhados com essa perspectiva (Souza *et al.*, 2005).

Dadas as grandes mudanças ocorridas e em desenvolvimento a partir de 2000 nos campos da tecnologia, economia, competitividade, sistemas de regulação do trabalho, aumento da oferta de trabalhadores e escassez de talentos, o conceito de sustentabilidade dos negócios passou a ser mais enfatizado dentro das organizações, que passaram a adotar novos mecanismos de gestão, pautados em qualidade e inovação de produtos e processos. Esse ambiente, por sua vez, passou a demandar pessoas estrategicamente competitivas, flexíveis e dotadas de conhecimento, comportamentos e atitudes ajustáveis e compatíveis às necessidades estratégicas das empresas. Nesse contexto, conforme mencionou Acharya (2018), as avaliações de desempenho baseadas em competências tiveram seu grande impulso e demandaram da ARH uma atuação estrategicamente voltada para a gestão de competências dos colaboradores.

De acordo com Pontes (2014), a avaliação de desempenho com base em competências tem como finalidade avaliar como as pessoas empregam seus conhecimentos, comportamentos e atitudes na execução do trabalho para atender às exigências que conferem sustentabilidade duradoura para as organizações e agregação de valor. Em síntese, pode-se considerar que a

avaliação de desempenho nas organizações, passou a ser direcionada para a captação do valor das contribuições dos colaboradores ao negócio.

Diante dessas considerações, o desenvolvimento/criação de modelos/metodologias de avaliação de desempenho ocorre segundo as repercussões que as demandas de negócios geram para os contextos de trabalho. O atendimento de tais demandas ocorre de acordo com as crenças organizacionais sobre como o desempenho pode fazer diferença para atender às exigências da competitividade e efetivar o alcance dos resultados organizacionais.

### ***2.7.2 Modelos de avaliação de desempenho***

Na investigação científica, de acordo com Souza *et al.* (2005, p. 91), método se refere aos “procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para a observação sistemática da realidade”. No conceito apresentado por Ogliara (2020), método implica caminho a ser seguido para alcançar determinados fins. O caminho é uma escolha consciente, sustentada por determinada lógica, e inclui procedimentos que retratam fatos da dinâmica organizacional.

Entretanto aqui se faz uma ressalva, porque na literatura especializada é comum encontrar também as nomenclaturas modelos e metodologias para designar métodos de avaliação.

A seguir, serão apresentados os principais métodos de avaliação de desempenho do colaborador mais recorrentes na literatura da ARH, com base em Pontes (2014) e Souza *et al.* (2005).

Souza *et al.* (2005) apresentam uma classificação de métodos em duas categorias: tradicionais e avançados. Resumidamente, os primeiros evidenciam a lógica mecanicista de centralizar a avaliação no julgamento e no controle do desempenho ao cumprimento das funções do cargo. Os segundos incorporam na avaliação elementos do contexto e da dinâmica organizacional que integram recursos para qualificar e promover o desenvolvimento do colaborador e que contribuem para a efetividade dos objetivos organizacionais.

O Quadro 4 apresenta os métodos tradicionais de avaliação de desempenho com base em Souza *et al.* (2005).

Quadro 4 – Métodos tradicionais da avaliação de desempenho

<b>Método</b>	<b>Descrição</b>
Escala gráfica classificatória	Avalia o desempenho com base em fatores/requisitos de avaliações previamente definidos e graduados por meio de escalas que permitem comparações entre desempenhos. É o método mais utilizado por empresas brasileiras nos anos 1980 e 1990, estando ainda presente em grande parte dos ambientes organizacionais.
Escolha e distribuição forçada	Neste método, o avaliador forçosamente deverá classificar o desempenho do colaborador em uma das definições previamente apresentadas. Essa classificação é orientada quantitativamente, ou seja, para cada tipo de desempenho definido é também indicado um percentual máximo de colaboradores que podem nele ser avaliado. É um método muito suscetível à subjetividade do avaliador.
Pesquisa de campo	Esse método exige a realização de entrevistas entre o especialista encarregado da avaliação (função de suporte) e os gestores (linha de atuação) para uma avaliação colaborativa sobre determinado desempenho de um colaborador.
Incidentes críticos	Consiste em avaliar o desempenho com base em observações e anotações históricas de fatos/ocorrências positivas e negativas que afetaram o desempenho do colaborador em pauta. Normalmente, o tempo dos registros históricos é de um ano.
Comparação de pares	A avaliação ocorre por procedimentos que comparam o desempenho de pares de colaboradores, pelo uso dos mesmos critérios/requisitos.
Autoavaliação	Refere-se a avaliação de desempenho na qual o próprio colaborador realiza análises sobre os pontos fortes e negativos do seu desempenho.
Avaliação por objetivos	Deriva-se da Administração por Objetivos e no cumprimento de objetivos previamente fixados e alinhados com os objetivos organizacionais.
Relatório de performance	Trata-se de um registro contendo informações sobre os pontos fortes e negativos do desempenho de um colaborador associando-os a sua conduta ao cumprimento de metas e objetivos.
Avaliação por resultados	Avaliação que faz comparação entre o que foi previsto e o que foi realizado, com o objetivo de comprovar efetividade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Souza et al. (2005).

Os métodos avançados da avaliação de desempenho são assim chamados por expressarem os esforços de pesquisadores e práticos da ARH para consolidar a avaliação de desempenho como

uma atividade estratégica dentro do sistema organizacional. Isto implica na incorporação de parâmetros que possibilitam “a busca de informações atualizadas sobre competência dos indivíduos e das equipes, principalmente ante a valorização dos talentos frente a competitividade” (Souza *et al.*, 2005, p.95).

A partir do surgimento da literatura sobre competências organizacionais, técnicas, gerenciais e humanas, ocorreu o surgimento/fortalecimento de alguns modelos de avaliação de desempenho com base nos parâmetros da gestão por competências, bem como na tentativa de ampliar os parâmetros da avaliação e melhor adequá-los às demandas das organizações.

O Quadro 5 mostra os modelos avançados da avaliação de desempenho, segundo Souza *et al.* (2005).

Quadro 5 – Modelos avançados de avaliação de desempenho

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
Avaliação 360 graus	Consiste na avaliação que capta <i>feedbacks</i> sobre o desempenho de determinado colaborador, em diferentes fontes. Essas fontes são pessoas que fazem parte do fluxo de trabalho do colaborador e que são diretamente afetadas pelo seu desempenho. É também conhecida como <i>feedbacks</i> de múltiplas fontes.
Avaliação de competências	É a avaliação que se desenvolve pela mensuração da efetivação das competências conceituais, técnicas e interpessoais no desempenho.
Avaliação de competências e resultados	Também denominado modelo integrado. Trata-se de conjugar simultaneamente duas avaliações, a de competências e de resultados objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Além dos métodos avançados apresentados por Souza *et al.* (2005), outros dois métodos foram identificados na literatura e mencionados por Pontes (2014) e Gianzanti (2016): respectivamente, o modelo de avaliação de potencial e o modelo da matriz *nine in box*. O Quadro 6 apresenta esses dois modelos.

Quadro 6 – Modelos de avaliação de potencial e matriz *nine in box*

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
Avaliação de potencial (Pontes, 2014)	Refere-se à avaliação que analisa a trajetória e a vivência profissional de um colaborador, focalizando nos conhecimentos adquiridos, suas habilitações, aptidões e capacidades, com vistas a estimar o seu potencial de desempenho.
Matriz <i>Nine in Box</i> (Gianzanti, 2016)	É a avaliação que possibilita representar o desempenho e o potencial do colaborador, simultaneamente por meio de uma matriz. Essa matriz possibilita a classificação de ambos os eixos (desempenho e potencial) em nove níveis, que vão de colaboradores altamente qualificados a colaboradores carentes de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Souza et al. (2005) e Gianzanti (2016).

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção apresenta os resultados da busca de trabalhos acadêmicos que abordaram a aplicabilidade da avaliação de desempenho em contextos organizacionais. Diferentemente da seção 2, que identificou a literatura sistematizada sobre o assunto, nesta seção, procurou-se identificar relatos de implementações, de experiências vivenciadas e observadas em ambientes organizacionais; sendo desenvolvidos através de pesquisas empíricas, cobrindo aspectos relacionados a elaboração de propostas e implementação, operacionalização e análises de resultados da avaliação de desempenho.

Ela está estruturada nas seguintes subseções: procedimentos adotados para o processo da busca dos trabalhos (subseção 3.1); apresentação dos trabalhos identificados (subseção 3.2) e comentários gerais sobre os resultados desta revisão (subseção 3.3).

#### 3.1 Procedimentos adotados no processo de busca

Foram feitas buscas em bases de dados científicas que integram artigos, teses, dissertações, conforme mostra o Quadro 7. O período coberto pela busca foi de 2017 a 2023.

Quadro 7 – Base de dados consultadas

<b>Banco de dados</b>	<b>Endereço eletrônico</b>
Periódicos CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	<a href="http://www.periodicos.capes.gov.br/">http://www.periodicos.capes.gov.br/</a>
Scientific Electronic Library Online (SciELO)	<a href="https://scielo.org/">https://scielo.org/</a>
Science Direct	<a href="https://www.sciencedirect.com/">https://www.sciencedirect.com/</a>
Google Acadêmico	<a href="https://scholar.google.pt/">https://scholar.google.pt/</a>
USP – Universidade de São Paulo	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP
Scopus	<a href="https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic">https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic</a>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As palavras-chave que orientaram a busca em língua portuguesa foram: “gestão de desempenho”, “desempenho dos funcionários”, “avaliação de desempenho”, “desempenho individual do trabalhador”. Em língua inglesa foram: “*performance evaluation of employee*”, “*assessment of employee*”, “*performance appraisal*”, “*employee performance evaluation*”, “*employee performance appraisal*” e “*worker performance*”. Adotaram-se aspas com a finalidade de identificar o termo composto e não de forma isolada.

A busca foi concentrada nas seguintes áreas de conhecimento: Administração, Engenharia de Produção e Gestão.

Foram utilizados os operadores booleanos “AND”, “OR” ou “NOT” para compor a estratégia de busca. Entre termos distintos, geralmente usa-se “AND” para localizar estudos sobre dois temas (intersecção). Entre os sinônimos de um componente da busca, utiliza-se “OR”, recuperando-se artigos que abordem um ou outro tema (soma). O operador “NOT” é utilizado para excluir um assunto da busca aberta pelas palavras-chave definidas no título dos trabalhos:

- a) Utilização das palavras ligadas ao assunto de interesse;
- b) aplicação do operador “NOT”;
- c) aplicação do operador “AND”;
- d) aplicação do recorte temporal (últimos cinco anos);
- e) leitura de resumos dos trabalhos.

Os resultados da busca em cada base estão apresentados nos quadros 8 a 13.

O Quadro 8 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base de dados Periódicos Capes.

Quadro 8 – Resultado da busca de trabalhos na base Periódicos Capes

Banco de dados	Palavra chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtivemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade do trabalho Artigo	Modalidade do trabalho Dissertação/tese	"and" Administração, Engenharia de Produção & Gerenciamento	Período: 2017 a 2023	Após leitura dos resumos
Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  <a href="https://www.periodicos-capes.gov.br/azl-periodicos-capes.gov.br/index.php/">https://www.periodicos-capes.gov.br/azl-periodicos-capes.gov.br/index.php/</a>	Gestão de desempenho	69	67	2	23	6	1
	Desempenho dos funcionários	21	20	1	20	8	0
	Performance evaluation of employee	23	17		10	9	0
	Assessment of employee	198	170	1	72	8	1
	avaliação de desempenho	2131	2050	43	591	168	2
	Desempenho individual do trabalhador	139	117	1	14	7	0
	Performance appraisal	10215	9052	14	4919	937	0
	Employee performance evaluation	136	119	0	70	41	0
	Employee performance appraisal	1802	1895	1	1229	100	0
Worker performance	1284	1147	2	540	293	1	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.



Dos trabalhos indicados no Quadro 8 foram aproveitados para o estudo 5 artigos, sendo: Rodrigues *et al.* (2017), Rengel e Ensslin (2020), Gravina, Nastasi e Austin (2021), Pedersini (2023), Ensslin e Bortoluzzi (2023) e Matulčíková *et al.* (2023).

O Quadro 9 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base de busca SciELO.

Quadro 9 – Resultado da busca de trabalhos na base SciELO

Banco de dados	Palavra chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade de trabalho Artigo	"and" Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento	Período: 2017 à 2023	Após leitura dos resumos
SciELO - Scientific Electronic Library - Online <a href="https://scielo.org">https://scielo.org</a>	Gestão de desempenho	24	24	14	2	0
	Desempenho dos funcionários	3	3	1	1	0
	Performance evaluation of employee	54	51	6	2	0
	Assessment of employee	50	49	12	3	0
	Avaliação de desempenho	1143	1143	137	42	2
	Desempenho individual do trabalhador	14	13	4	1	0
	Performance appraisal	130	127	57	13	0
	Employee performance evaluation	54	51	4	1	0
	Employee performance appraisal	85	82	16	0	0
Worker performance	140	137	14	6	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos trabalhos indicados no Quadro 9 foram aproveitados para o estudo dois artigos, e duas dissertações, sendo: Beuren, Eggert e Santos (2020), Zapata Arbeláez *et al.* (2020), Gonçalves (2018) e Veigas (2023).

O Quadro 10 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base Biblioteca Dissertações e Teses da USP.

Quadro 10 – Resultado da busca de trabalhos na base Biblioteca Dissertações e Teses da USP

Banco de dados	Palavras chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade de trabalho Dissertação/Tese	"and" Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento	Período: 2017 à 2023	Após leitura dos resumos
USP <a href="https://teses.usp.br/">https://teses.usp.br/</a>	Gestão de desempenho	5	5	3	0	0
	Desempenho dos funcionários	0	0	0	0	0
	Performance evaluation of employee	0	0	0	0	0
	Assessment of employee	0	0	0	0	0
	Avaliação de desempenho	100	100	52	13	2
	Desempenho individual do trabalhador	2	2	2	2	0
	Performance appraisal	5	5	3	1	1
	Employee performance evaluation	100	100	83	79	0
	Employee performance appraisal	100	95	35	37	0
Worker performance	100	100	63	38	1	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos trabalhos indicados no Quadro 10, dois foram aproveitados para o estudo, sendo ambos teses de doutorado: Ogliara (2020) e Fazoli (2020).

O Quadro 11 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base de busca Science Direct.

Quadro 11 – Resultado da busca de trabalhos na base Science Direct

Banco de dados	Palavra chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade do trabalho Artigo	"and" Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento	Período: 2017 à 2023	Após leitura dos resumos
SCIENCE DIRECT <a href="https://www.sciencedirect.com/">https://www.sciencedirect.com/</a>	Gestão de desempenho	377	283	202	35	0
	Desempenho dos funcionários	92	73	43	13	0
	Performance evaluation of employee	103	76	18	12	0
	Assessment of employee	540	380	52	18	0
	Avaliação de desempenho	30	30	21	3	0
	Desempenho individual do trabalhador	18	18	6	2	0
	Performance appraisal	6943	5198	2780	752	1
	Employee performance evaluation	252	252	133	55	0
	Employee performance appraisal	180	180	89	30	0
Worker performance	2459	2459	1087	455	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos trabalhos indicados no Quadro 11, foi aproveitado para o estudo um artigo, sendo: Iqbal *et al.* (2019).

O Quadro 12 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base de busca Google Acadêmico.

Quadro 12 – Resultado da busca de trabalhos na base Google Acadêmico

Banco de dados	Palavra chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade do trabalho Artigo	"and" Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento	Período: 2017 à 2023	Após leitura dos resumos
Google acadêmico <a href="https://scholar.google.com.br/?hl-pt">https://scholar.google.com.br/?hl-pt</a>	Gestão de desempenho	139	139	54	26	2
	Desempenho dos funcionários	71	71	30	19	0
	Performance evaluation of employee	2	2			0
	Assessment of employee	226	226	70	31	0
	Avaliação de desempenho	231000	1590	157	242	1
	Desempenho individual do trabalhador	352	352	68	14	0
	Performance appraisal	85000	7700	1800	169	0
	Employee performance evaluation	4060	167	97	51	1
	Employee performance appraisal	9650	289	77	42	0
Worker performance	18700	2010	387	178	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos trabalhos indicados no Quadro 12, foram aproveitados para o estudo quatro artigos, sendo: Nadal, Pedroso e Francisco (2022), Alécio (2018), Moura (2022) e Daniali *et al.* (2020).

O Quadro 13 apresenta os resultados da busca de trabalhos na base Scopus.

Quadro 13 – Resultado da busca de trabalhos na base Scopus

Banco de dados	Palavra chave	Palavra chave entre aspas (aplicável quando obtivemos número elevado de artigos na pesquisa inicial)	Modalidade do trabalho Artigo	"and" Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento	Período: 2017 à 2023	Após leitura dos resumos
SCOPUS <a href="https://www.scopus.com/basic/form ISI/display?basic@basic">https://www.scopus.com/basic/form ISI/display?basic@basic</a>	Gestão de desempenho	3	2	1	1	0
	Desempenho dos funcionários	3	3	3	3	0
	Performance evaluation of employee					0
	Assessment of employee	116	108	17	8	0
	Avaliação de desempenho	134	136	30	3	1
	Desempenho individual do trabalhador	2	2	0	2	0
	Performance appraisal	5049	7189	2219	723	1
	Employee performance evaluation	140	96	56	33	0
Employee performance appraisal	4.510	3835	182	45	0	
Worker performance	1336	929	445	221	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos trabalhos indicados no Quadro 13, foram aproveitados para o estudo dois artigos, sendo: DeNisi e Murphy (2017) e Acharya (2018).

### 3.2 Apresentação dos trabalhos identificados

Esta apresentação foi organizada por ordem decrescente do ano da publicação do trabalho, considerando o período 2023 a 2017.

No estudo “*Selected factors influencing employee work performance in enterprises*”, Matulčíková *et al.* (2023) avaliaram as abordagens de avaliação do desempenho profissional de trabalhadores nas empresas da Eslováquia, apurando os fatores que o influenciam.

A investigação foi efetuada no segundo semestre de 2022 com uma amostra de 260 participantes de empresas que operam naquele país. Foram estabelecidas duas hipóteses e criado um modelo de investigação. Para avaliar os dados coletados por questionário e verificar as hipóteses foram aplicadas tabelas de contingência, métodos de estatística descritiva, correlação e regressão.

Os resultados apurados identificaram e caracterizaram os fatores que as empresas consideram importantes para avaliar o desempenho dos colaboradores. Os autores concluíram que os resultados da avaliação para a empresa são assegurados pela efetividade do capital intelectual.

Boa parte dos gestores entrevistados considerou que a oferta de condições sociopsicológicas, higiênicas e estéticas do local de trabalho, incluindo a confiança e a segurança no emprego, são variáveis que frequentemente os ajudavam a melhorar o desempenho dos trabalhadores. Porém tais aspectos não integraram o instrumento de pesquisa, mas surgiram durante o processo da coleta de dados.

Em sua dissertação de mestrado “**Barreiras e facilitadores para a implementação da avaliação de desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe**”, Veigas (2023) investigou os aspectos facilitadores e as barreiras para se implementar a avaliação de desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe, país do continente africano, e ex-colônia de Portugal.

A autora realizou um estudo de abordagem qualitativa, fez uso de um questionário estruturado com perguntas abertas e aplicado a 49 funcionários daquele ministério, incluindo chefias, técnicos e auxiliares. Todos os participantes tinham, no mínimo, 5 anos de trabalho no Ministério. Na análise das respostas do instrumento de coleta de dados foi adotada a análise de conteúdo com o suporte do *software* NVivo.

Os resultados do estudo apuraram facilitadores como sendo: a organização do processo; decisão superior; compreensão a seu respeito; imparcialidade dos avaliadores; reconhecimento de seus benefícios; capacitação e competência; e estruturação. Como barreiras, a autora identificou que podem ser estes mesmos fatores, caso não sejam devidamente executados e atendidos. Além de, incluiu também a resistência de alguns funcionários do ministério em relação à proposta.

O estudo concluiu que existe alta aceitabilidade pela avaliação de desempenho, dentre os funcionários que integraram a pesquisa, os quais reconhecem a sua importância para alavancar a performance dos envolvidos e garantir serviços de maior qualidade ao público/sociedade. Entretanto eles indicaram possíveis desvantagens individuais e organizacionais que poderão surgir com a implementação desse processo. Entre os individuais, receiam o desencadeamento de conflitos interrelacionais; a pressão e o controle a nível superior hierárquico sobre os funcionários; e a desmotivação, caso o processo não tenha o efeito esperado. Em nível organizacional, foram mencionados o receio às interferências externas, ou seja, a imparcialidade no processo; a morosidade do próprio processo, já que está prevista a avaliação anual dos funcionários no Estatuto da Função Pública do país, entre outros aspectos.

Moura (2022), por meio do estudo “**Gestão de desempenho baseada em talentos e pontos fortes: uma alternativa eficaz em um mundo complexo e volátil**”, teve como objetivo investigar e demonstrar que a gestão de desempenho positiva, baseada na teoria de talentos e pontos fortes, consiste em uma estratégia eficaz para as organizações superando a efetividade da avaliação de desempenho tradicional. Essa perspectiva é relevante para o mundo atual, permeado de constantes mudanças e alta complexidade para as organizações. A autora fez uso de uma pesquisa

bibliográfica exploratória por meio de livros, artigos científicos, teses e manuais publicados até setembro de 2022, consultados na base de periódicos da CAPES e do Google Acadêmico.

Os resultados mostraram que a gestão de desempenho tradicional baseada em *gaps* das funções do cargo, com baixa ênfase no comportamento do indivíduo está defasada, tendo em vista o mundo atual de constantes mudanças. A autora também comentou que essa abordagem não atende às necessidades de flexibilidade e transformações tecnológicas. O estudo concluiu que a abordagem de talentos e pontos fortes é uma alternativa eficaz para compor processos de avaliação de desempenho, pois gera engajamento e aumento do bem-estar, enquanto eleva os resultados organizacionais.

Nadal, Pedroso e Francisco (2022) propuseram no estudo “**Sistema de gestão de desempenho – construindo instrumento de diagnóstico e análise**” um percurso/roteiro metodológico para a construção de um instrumento diagnóstico e analítico para o sistema de gestão de desempenho individual de uma empresa pública, sob a perspectiva analítica do corpo gerencial. Para tal, utilizaram uma abordagem quantitativa, considerando análises estatísticas de confiabilidade, sendo que a metodologia empregada seguiu uma sequência lógica de aplicação de métodos, em que cada etapa era subsidiada pela anterior. A escolha do público-alvo, integrante da pesquisa, considerou o papel do corpo gerencial, reconhecido como crítico para o sucesso na implantação e na manutenção de políticas e práticas de RH.

O processo de construção do instrumento contemplou uma pesquisa desenvolvida sob três diferentes indicadores: teórico, empírico e analítico. Para cada indicador foram formuladas dez questões, totalizando trinta questões fechadas e mais três questões abertas.

Os resultados do estudo mostraram que a alta favorabilidade das três questões, acima da média das demais, desfavoreceu a análise estatística, entretanto taxou: que o clima organizacional é afetado durante o processo de avaliação, que os supervisores estão de acordo com sua remuneração considerando suas atribuições e que eles reconhecem a necessidade de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar suas competências como avaliador/supervisor.

As considerações sobre a alta favorabilidade ocorreram para as seguintes considerações apuradas pelas questões abertas da pesquisa realizada: “há mudança no clima organizacional no período de avaliação”; “[...] acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador” e “necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor”.

A conclusão do estudo reforçou também que perguntas abertas são úteis como subsídio para a construção de instrumentos com itens fechados. Dentre os pontos recorrentes nas respostas das questões abertas estão a subjetividade e a recompensa atrelada à avaliação, podendo esses itens serem considerados para questões fechadas em um possível ajuste. As questões são: “como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?”; “quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para unidade?” e “espaço aberto para observações, sugestões e críticas”.

No estudo “*Assessment of employee performance*”, Gravina, Nastasi e Austin (2021) analisaram quatro tipos comuns de avaliações: históricas, funcionais, de preferência e da aceitabilidade processual. Discutiram ainda o apoio à pesquisa sobre o tema, as fraquezas e oportunidades para futuros estudos da Gestão do Comportamento Organizacional, que se refere a uma subdisciplina da análise do comportamento organizacional, sendo voltada para mudar o comportamento em ambientes organizacionais.

Os autores utilizaram a análise de histórico documental das avaliações realizadas por uma empresa. Os principais resultados mostram que, analisando os quatro tipos comuns de avaliações, bem como as fraquezas e oportunidades para pesquisas futuras considerados na Gestão do Comportamento Organizacional, evidenciou-se a necessidade de foco no comportamento, nos resultados e no ambiente para ajudar os líderes e gerentes a entenderem os fatores ambientais críticos para melhorar o desempenho no local de trabalho.

A criação de um modelo de avaliação que incorpora questões e procedimentos culturalmente sensíveis, como as avaliações de *feedback*, e considerações pela cultura local foi uma das sugestões recebida pelos pesquisadores da investigação. Além disso, o estudo concluiu a importância de incorporação de tecnologia, o uso de perguntas contínuas (no formulário de avaliação) para avaliar o desempenho e o ambiente, desenvolvendo e validando instrumentos de inquérito e outros instrumentos de avaliação e atendimento às variáveis culturais nas avaliações.

No estudo “*Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software*”, Zapata Arbeláez *et al.* (2020) realizaram uma análise de comparação e caracterização de métodos de Avaliação de Desempenho, com o objetivo de aproveitar os benefícios da mensuração e identificar os métodos mais utilizados para avaliar equipes de desenvolvimento de *software*. A metodologia utilizada foi composta por três fases: levantamentos

de estudos anteriores, extração de dados e identificação dos fatores de caracterização e de comparação dos métodos.

Foram analisados onze métodos convencionais de avaliação de desempenho e dez abordagens de avaliação de desempenho. Com base em fatores de caracterização e comparação definidos, obteve-se uma caracterização, em que se destacaram três tipos de competências: técnicas, genéricas e psicológicas ou experienciais.

Os principais resultados do estudo propuseram fatores de caracterização de métodos/técnicas de avaliação de desempenho, bem como critérios que permitam analisar as vantagens e desvantagens que esses métodos/técnicas podem apresentar. Para a população estudada (equipes de desenvolvimento de *software*), a avaliação de competências técnicas assume maior importância do que as genéricas, psicológicas/experienciais, de forma a manter um equilíbrio na avaliação dessas competências que facilite uma avaliação abrangente e equitativa.

A caracterização e comparação das abordagens estudadas produziram uma base teórica para a formulação de propostas para a avaliação do desempenho voltadas para equipes de desenvolvimento de *software*.

Em sua tese de doutorado “**Implementação efetiva de práticas de GRH: A avaliação de desempenho em três estudos de caso**”, Ogliara (2020) teve como objetivo geral a busca de compreensão sobre como a implementação de práticas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos – GRH) ocorrem, analisando especificamente a avaliação de desempenho pela concepção da sua efetividade, o seu impacto segundo percepções dos colaboradores e seu reflexo no desempenho da organização.

O autor realizou três estudos de casos qualitativos (casos múltiplos), aplicados em organizações multinacionais que atuam no Brasil. A seleção dessas organizações foi feita por critérios de conveniência, como a acessibilidade e por critérios relevantes para a pesquisa, como o seu porte, atividade e suas práticas de gestão de pessoas. A coleta de informações ocorreu pelo levantamento externo de documentos, entrevistas semiestruturadas e materiais internos disponibilizados pelas próprias empresas e suas áreas de RH. Todos os dados obtidos pelas entrevistas foram codificados com a ajuda do *software* NVivo 12.

Os resultados mostraram resultados positivos, enfatizando a importância da participação dos atores organizacionais, especialmente do alto escalão e do CEO das empresas nos processos de avaliação de desempenho. Deu-se também destaque para os profissionais de RH, que

desempenham papel central na coordenação e na preservação da integridade da implementação, desafiando, assim, a falsa percepção de que a área de RH não é estrategicamente relevante. A comunicação eficaz entre os gestores de linha foi destacada como crucial para o alinhamento horizontal de uma bem-sucedida avaliação de desempenho.

Foram identificados argumentos quanto ao efetivo papel da avaliação para melhorar o desempenho organizacional das empresas participantes. A conclusão ressaltou a importância da participação dos atores organizacionais, adaptação local e comunicação eficaz como fatores essenciais para o sucesso na implementação de práticas de GRH, reforçando isso também para a avaliação de desempenho.

Na dissertação de doutorado sobre “**Metodologias de mensuração de performance: Evolução e análise comparativa de métodos selecionados**”, Fazoli (2020) teve o objetivo de identificar metodologias de mensuração de performance amplamente citadas pela academia, através de análise bibliométrica realizada nas plataformas Periódicos Capes e Web of Science. O autor focalizou em testar a hipótese de que existem metodologias amplamente utilizadas na prática que são ainda pouco exploradas do ponto de vista científico. O foco consistiu na identificação de padrões em suas publicações e citações dos últimos trinta anos.

Trata-se de um estudo misto (qualitativo e quantitativo), realizado por meio de uma *survey* junto a *stakeholders* do mercado de tecnologia brasileiro de *startups*, empreendedorismo e inovação. A abordagem qualitativa possibilitou a identificação dos principais fatores analisados sobre cada metodologia identificada.

Os resultados apontaram que as bases Scopus, Capes e Web of Science apresentaram expressivo volume de publicações, além de indicarem uma quantidade crescente de pesquisas sobre os sistemas analisados e ainda mais notável quantidade de citações.

Daniali *et al.* (2020), no estudo “***Determination of evaluation indicators and establishment of employees performance evaluation system***”, objetivaram estabelecer um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e capacitar supervisores para desempenharem efetivamente seus papéis nessa atividade. O foco consistiu em identificar motivações e capacitação dos funcionários para se tornarem parceiros confiáveis, com critérios priorizados por meio de testes em uma empresa no Irã, considerando fatores como tipo de negócio, plano estratégico e macropolíticas.



O autor desenvolveu uma pesquisa, pelo uso de um questionário para ser aplicado aos avaliadores, utilizando os procedimentos e técnicas fundamentados em:

- Pesquisa bibliográfica;
- *Benchmarking* de organizações governamentais e não governamentais;
- Inquérito de campo;
- Revisão de estratégias, planos, políticas e diretrizes;
- Questionário de inquérito;
- Questionário de avaliação;
- Reuniões de peritos (representantes de unidades-chave).

Foram preenchidos 153 formulários de avaliação em nove unidades de uma empresa, incluindo os departamentos de Projetos de Desenvolvimento, Segurança e Saúde, Minas, Energia, Tecnologia de Produção, TI, Sistemas e Desenvolvimento de RH e Comitê de Transações. Participaram três categorias de profissionais: “empregados e operadores”, “peritos e funcionários” e “diretores e supervisores”.

Os principais resultados do estudo identificaram dimensões e itens de avaliação do comportamento e desempenho dos funcionários em três categorias. Utilizando análises, como fatorial e de confiabilidade, os questionários foram padronizados. A avaliação visa considerar tanto o papel desempenhado quanto o desempenho, incentivando a conformidade com planos operacionais.

O ciclo de avaliação incluiu documentação, diretrizes, atribuição de responsabilidades, recompensas, promoções, programas de melhoria e avaliação da eficácia. Recomenda-se atenção às mudanças estratégicas e dinâmicas, com relatórios e implementações anuais baseados em processos definidos, instruções e análises estatísticas para garantir confiabilidade. Informações para melhorar o sistema podem ser obtidas por meio de pesquisa com avaliadores e avaliados. É essencial treinar funcionários e supervisores sobre princípios de avaliação e processos executivos.

O estudo de Rengel e Ensslin (2020) sobre “**Avaliação de desempenho e estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa**” teve como objetivo analisar e identificar lacunas na literatura de avaliação de desempenho e estilos de liderança que são aplicados nessa atividade. Os autores utilizaram uma abordagem qualitativa, com a utilização do método *Knowledge Development Process Constructivist (ProKnow-C)* para seleção da literatura, bem como para identificação, análise e reflexão das características estabelecidas.

Com base nesse método, foram selecionados 27 artigos como amostra da pesquisa. O método incorpora o processo de seleção de um portfólio bibliográfico relevante do tema e o processo de análise bibliométrica. Segundo Afonso *et al.* (2012), o método proporciona um procedimento estruturado, rigoroso e que minimiza o uso de aleatoriedade e subjetividade no processo de revisão bibliográfica.

Foi realizada uma análise bibliométrica sobre os indicadores e métricas aplicados, sobre as falhas dos sistemas de avaliação de desempenho (métricas, estrutura ou gestão), assim como sobre o ciclo de vida desses sistemas (*design*, implementação, uso e *feedback*).

Os principais resultados do estudo identificaram dois autores como os mais produtivos da área: Bass e Avolio e, quanto às redes de colaboração entre as instituições dos autores do portfólio bibliográfico, duas universidades se destacaram: Universidade de Haifa e Universidade de Binghamton.

Notou-se a apresentação de nova ferramenta de avaliação de desempenho, voltada para liderança: *Leadership Excellence Model*. Destaca-se também o instrumento de pesquisa para avaliação de desempenho dos estilos de liderança: MLQ, utilizado por diversos estudos analisados do portfólio bibliográfico. Com base nos aportes teóricos de avaliação de desempenho, os autores identificaram a área de avaliação de desempenho dos estilos de liderança, em movimento de consolidação.

Sendo assim, apresenta ainda diversas lacunas de pesquisa e necessidades como um sistema integrado com um conjunto de medidas que analisem e interajam com os ambientes interno e externo.

Essas medidas precisam de métricas mais robustas e classificadas de acordo com os objetivos estratégicos das organizações para que seja possível a utilização para tomada de decisão, gerando um ciclo de melhoria contínua.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a busca por somente artigos disponíveis na íntegra gratuitamente na *internet*, publicados em língua inglesa, nas seis bases de dados selecionadas.

Beuren, Eggert e Santos (2020), no estudo “**Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos**”, analisaram o impacto da avaliação de desempenho a partir da confiança entre gestores avaliadores e avaliados, de diferentes níveis hierárquicos em uma

empresa do segmento industrial, juntamente com o papel da justiça processual e do *feedback* nesse contexto.

Os autores realizaram uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. Foi realizada uma *survey* junto aos gestores de dois diferentes níveis hierárquicos de uma empresa transnacional brasileira, do segmento industrial. As justificativas pela empresa foram: (i) ela possui um sistema consolidado de avaliação de desempenho formal e de recompensas dos seus empregados; (ii) pela sua representatividade, seja em termos de faturamento, de destaque como maior fabricante no seu segmento e/ou de atuação no mercado nacional e internacional.

Os resultados do estudo mostraram que a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos não é resultante diretamente do SAD formal adotado na empresa. Mas ela é afetada por mecanismos utilizados na avaliação de desempenho, como a qualidade percebida do *feedback* e pela percepção de justiça processual.

Iqbal *et al.* (2019), no estudo “*Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria*”, examinaram as relações entre os objetivos da avaliação de desempenho e seus resultados a curto e longo prazo. O foco consistiu em investigar os mediadores múltiplos, incluindo as reações pessoais e organizacionais, revelando as complexidades das relações entre os objetivos da avaliação de desempenho e sua eficácia. Para tal, os autores empregaram a teoria das expectativas e a taxonomia de Greenberg, as quais se assentam sobre as percepções que os indivíduos possuem da justiça em contextos organizacionais, com foco na avaliação.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa direcionada para analisar a avaliação de desempenho sob a óptica dos principais *stakeholders* de avaliação de desempenho, fundamentando-se pela revisão sistemática da literatura sobre eficácia da avaliação. O instrumento de pesquisa foi distribuído com o auxílio dos executivos de RH de cada organização participante, totalizando 1.300 envios de questionários. Obteve-se uma taxa de retorno de 43%.

Os principais resultados mostraram que há uma visão ampliada dos propósitos de avaliação de desempenho, ou seja, além dos propósitos tradicionais de avaliação de desempenho focados no indivíduo (de natureza administrativa e de desenvolvimento), há também o foco no cargo (definição de papéis) e objetivos de avaliação de desempenho focados na organização (estratégicos). Em segundo lugar, as relações entre os propósitos de avaliação de desempenho e sua efetividade foram empiricamente analisadas. Com relação à efetividade, os autores concluíram que a avaliação de desempenho focada no indivíduo atende melhor à perspectiva do colaborador,

enquanto a avaliação de desempenho focada no cargo e na organização atende melhor à perspectiva organizacional.

Alécio (2018), em seu estudo “**Aplicação da matriz *nine box* em uma cooperativa para mapear talentos e desenvolver pessoas**”, implementou a ferramenta matriz *nine box* para avaliar o desempenho de trabalhadores do setor de produtos industrializados, a fim de facilitar a gestão do líder setorial. Foi realizada uma pesquisa aplicada junto ao corpo de trabalhadores, pelo mapeamento de talentos, desenvolvido a partir da referida matriz.

Os resultados, considerados satisfatórios pelos autores, possibilitaram a classificação dos trabalhadores em nove grupos distintos. Essa classificação tem como consequência uma gestão mais eficaz dos talentos da cooperativa, cumprindo assim o objetivo do trabalho.

A aplicação da ferramenta permitiu também a apuração de dados valiosos. Por exemplo: apurou-se que cerca de 43% do quadro de trabalhadores do setor não possuía nenhuma habilidade ou potencial para executar as suas tarefas.

O estudo “*Competency assessment: methods used in private sector companies*” de Acharya (2018) teve como objetivo identificar a forma como os desempenhos são medidos nas empresas do setor privado indiano. O estudo de natureza qualitativo fez uso de grupos de foco com 20 profissionais de RH de diferentes empresas da Índia.

Os principais resultados do estudo apontaram os métodos utilizados pelas empresas para medir o desempenho dos trabalhadores indianos. Apurou-se que o *feedback* de 360° foi o método mais utilizado e, em menor proporção, as escalas de classificação gráfica, avaliações centradas nas características e gestão por objetivos. O estudo foi pioneiro na medida em que é a primeira investigação qualitativa desse gênero realizada na Índia; logo, destaca-se também sua contribuição para enriquecimento do acervo bibliográfico.

O estudo apontou que, a partir dos resultados da avaliação, uma empresa poderá recrutar o candidato certo para o cargo e ajudar a descobrir qual avaliação de desempenho é benéfica para medir o desempenho. Mostrou também novas perspectivas sobre a forma como a competência de um trabalhador é medida. Embora o estudo tenha sido exploratório, prevê-se que os fatores identificados possam ser aplicáveis no contexto de outros países em desenvolvimento.

As empresas participantes receberam *feedback* do estudo, o que lhes possibilitou conhecimento para desenvolver competências nos profissionais, criando também programas de

desenvolvimento da gestão, focados em competências e, assim, promover os profissionais com maior desempenho.

No estudo “**Sistema de avaliação de desempenho evidenciação do ciclo de vida no contexto público portuário**”, Pedersini (2023) buscou compreender como ocorre o processo de “amadurecimento” de um SAD e descrever o desenvolvimento dos estágios evolutivos desse sistema. O campo empírico foi o contexto portuário público brasileiro. A pesquisa buscou demonstrar o ciclo de vida do SAD, procurando exemplificar aspectos inerentes a cada um dos estágios com base em um caso empírico, mas sem explorar aspectos específicos do setor.

O autor realizou o estudo por uma abordagem de estudo de caso qualitativo, com ênfase no processo percorrido na concepção, implementação, uso e revisão de um SAD em uma *holding* pública do setor portuário. Fez-se uso da revisão da literatura, que possibilitou aprofundamento de conhecimentos sobre o contexto da *holding*. Concomitantemente ao processo de revisão de literatura, deu-se início ao desenvolvimento do modelo (estágio de concepção/*design*).

Para o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho, foi utilizada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista, que é uma abordagem integrada de avaliação de desempenho que busca desenvolver o conhecimento a respeito do contexto, principalmente quando não se tem claro quais devem ser os critérios de avaliação. A metodologia é composta por estas três fases: estruturação, avaliação e recomendações.

Os resultados mostraram o desenvolvimento e a implementação do SAD para gestão portuária. A primeira versão foi posta em uso, por meio da mensuração do desempenho e de propostas de ações corretivas para aspectos cujo resultado não foi considerado satisfatório. Foi ainda realizada a revisão das métricas a fim de garantir sua aderência à organização. Inferiu-se que o processo de desenvolvimento de um SAD requer acompanhamento constante, pois, à medida que os objetivos mudam ou que as metas traçadas são atingidas, o SAD deve ser atualizado para que se mantenha relevante e tempestivo e possa evoluir por meio da reflexão dos processos realizados.

A adoção de uma metodologia que segue os pressupostos do construtivismo permitiu reconhecer a subjetividade do contexto, pois não há como ignorar aspectos como valores e cultura do decisor/organização no contexto do SAD.

Na dissertação de seu mestrado, Gonçalves (2018) realizou o estudo “**Avaliação de desempenho: gestão por objetivos**” com o intuito de apresentar uma proposta de avaliação de

desempenho para operários de uma grande empresa do setor têxtil de Portugal, referência mundial no desenvolvimento, produção e comercialização de produtos têxteis.

O trabalho envolveu gestores de diferentes níveis hierárquicos da empresa, os quais forneceram *inputs* para a definição de critérios da proposta. Seu foco foi a Avaliação de Desempenho por Objetivos, propondo a construção do manual desse processo, seus instrumentos, as responsabilidades/responsáveis e as ações de capacitação para preparar/formar os seus intervenientes definindo, assim, aspectos da gestão prática.

O estudo compreendeu três fases: caracterização da empresa e da necessidade de um SAD, revisão bibliográfica sobre o tema e a construção da proposta, propriamente.

Com a inserção de diferentes atores no processo, foi possível obter informação de várias fontes, bem como possibilitar a participação de vários intervenientes por meio de suas visões, parecer e aval. Desse modo, o autor considera sua proposta bem fundamentada e sustentada.

Através do diagnóstico realizado, foi possível identificar quais as áreas a melhorar, bem como delinear quais as estratégias a implementar. A projeção e a aplicação desse SAD, teve como objetivo a promoção do desenvolvimento e a melhoria organizacional e individual, através da autoavaliação, da avaliação *top-down*, da realização das entrevistas de *feedback* e da validação com os diretores de departamento.

O estudo concluiu que a avaliação do desempenho é uma ferramenta de GRH de extrema importância nas organizações, servindo de ligação a outros processos da GRH, como a formação e a promoção e gestão de carreiras, dentre outros. Com o desenvolvimento do SAD e seus instrumentos, foi possível oficializar um processo inerente a todos os setores de atividade com orientações para a sua gestão.

O estudo de Rodrigues et al. (2017), “**Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida**”, teve como objetivo desenvolver e adaptar uma medida de gestão de desempenho englobando não só a avaliação, mas também o componente do *feedback*, nomeadamente sua qualidade e valência. Para tal, foi realizado um procedimento estatístico uniforme, que incluiu o estudo da validade dos itens da avaliação, tendo por base a análise das medidas de tendência central (*i.e.*, média e desvio-padrão), as características dos itens e a análise fatorial exploratória. Participaram desse estudo 1.815 indivíduos selecionados a partir de uma empresa de prestação de serviços na área de RH de vários locais de Portugal.

Os principais resultados do trabalho permitiram verificar que a qualidade da avaliação de desempenho está significativamente associada à reação ao *feedback* positivo. Os resultados mostraram também que um processo de gestão de desempenho, quando é subjetivo ou superficial, imbuído pela desconfiança, estresse e pressão emocional, irá influenciar negativamente a moral, a motivação e a satisfação dos indivíduos que dele participam, sejam gestores ou funcionários com desempenho avaliados.

DeNisi e Murphy (2017) realizaram o estudo “*Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?*” com o objetivo de revisar 100 anos de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gestão de desempenho, destacando os artigos publicados no Journal of Applied Psychology (JAP), incluindo trabalhos significativos de outros periódicos e tendências em oito áreas substantivas: (1) formatos de escala, (2) critérios de avaliação de classificações, (3) formação, (4) reações à avaliação, (5) objetivo da classificação, (6) fontes de classificação, (7) diferenças demográficas nas classificações, e (8) processos cognitivos, e discutir o que foi aprendido com a pesquisa em cada um.

A análise dos artigos ocorreu pela identificação de tendências nos temas abordados durante o período 1970–2000 no JAP. Os artigos foram agrupados em intervalos de 5 anos segundo seus conteúdos: de 1970 a 1974 (encontrados 23 artigos), de 1975 a 1979 (29 artigos), de 1980 a 1984 (34 artigos), 1985 a 1989 (43 artigos), 1990 a 1994 (30 artigos) e 1995 a 2000 (24 artigos).

Os autores destacaram como resultados que contextualizar a pesquisa de avaliação de desempenho implica prestar atenção em quando e por que a avaliação de desempenho é realizada, bem como as variáveis contextuais que provavelmente serão importantes (por exemplo, culturas nacionais) e bastante próximas (por exemplo, relações supervisor-subordinado).

Destaque foi dado às normas culturais da organização que podem tornar certas práticas mais ou menos eficazes. Foi analisada de forma implícita ou assumido que a melhoria do desempenho em nível individual acabaria levando a melhorias no desempenho em nível de empresa, mas gerando uma falha contínua em estabelecer uma ligação clara entre o indivíduo e o desempenho global.

Mesmo usando a avaliação de desempenho, o *feedback* e outros componentes da gestão de desempenho para melhorar o desempenho individual no trabalho, não está claro se isso levará a organizações mais eficazes. Identificar a qualidade e a natureza dos programas de avaliação de desempenho contribui para a saúde e o sucesso das organizações, sendo uma prioridade crítica.

O Quadro 14 mostra uma síntese dos trabalhos apresentados na revisão bibliográfica, por ordem decrescente do ano de publicação.

Quadro 14 – Síntese dos trabalhos identificados pela revisão bibliográfica

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fonte</b>
Selected factors influencing employee work performance in enterprises	Matulčíková <i>et al.</i> (2023)	Artigo internacional	TEM Journal
Barreiras e facilitadores para a implementação da avaliação de desempenho no Ministério das Finanças Tomé e Príncipe	Veigas (2023)	Dissertação	Repositório Universidade de Évora
Sistema de avaliação de desempenho evidenciando o ciclo de vida no contexto público portuário	Pedersini, (2023)	Artigo nacional	Revista Catarinense da Ciência Contábil
Sistema de gestão de desempenho – construindo instrumento de diagnóstico e análise	Nadal, Pedroso e Francisco (2022)	Artigo nacional	Faculdade Santana em Revista
Gestão de desempenho baseada em talentos e pontos fortes: uma alternativa eficaz em um mundo complexo e volátil	Moura (2022)	Artigo nacional	Coleções Servidores do Supremo Tribunal Federal
Assessment of employee performance	Gravina, Nastasi e Austin (2021)	Artigo internacional	Journal of Organizational Behavior
Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do <i>feedback</i> percebidos	Beuren, Eggert e Santos (2020)	Artigo nacional	Revista Organização e Sociedade
Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: Análise da literatura e agenda de pesquisa.	Rangel e Ensslin (2020)	Artigo nacional	Revista Economia & Gestão
Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de <i>software</i>	Zapata Arbeláez <i>et al.</i> (2020)	Artigo internacional	Revista Chilena de Ingeniería



Implementação efetiva de práticas de GRH: A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso	Ogliara (2020)	Tese de doutorado	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Metodologias de mensuração de performance: Evolução e análise comparativa de métodos selecionados	Fazoli (2020)	Dissertação de doutorado	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Determination of Evaluation Indicators and Establishment of Employees Performance Evaluation System	Daniali <i>et al.</i> (2020)	Artigo internacional	IBIMA Business Review
Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria.	Iqbal <i>et al.</i> (2019)	Artigo internacional	Journal of Business Research
Aplicação da matriz <i>nine box</i> em uma cooperativa para mapear talentos e desenvolver pessoas.	Alécio (2018)	Artigo nacional	Repositório da Universidade de Erechim
Competency Assessment: Methods used in private sector companies	Acharya (2018)	Artigo internacional	Academy of Marketing Studies Journal
Avaliação de desempenho: gestão por objetivos	Gonçalves (2018)	Dissertação de mestrado	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Portugal
Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida	Rodrigues <i>et al.</i> (2017)	Artigo nacional	Revista Ciências da Administração
Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?	DeNisi e Murphy (2017)	Artigo internacional	Journal of Applied Psychology

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

### 3.3 Comentários gerais sobre a revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica realizada em diferentes bases de dados permitiu obter conhecimento atualizado sobre o tema avaliação de desempenho, conforme análise realizada em 18 trabalhos acadêmicos, identificados nas modalidades artigos, dissertações e teses, publicados no período 2017–2023. Tais estudos, de natureza empírica, analítica e teórica, são de autoria de

autores nacionais e internacionais e foram desenvolvidos pelas abordagens de pesquisa quantitativa, qualitativa e/ou mista.

Com relação a suas modalidades, os trabalhos estão assim identificados: 14 artigos científicos, sendo 7 nacionais e 7 internacionais, 2 teses de doutorado nacionais e 2 dissertações de mestrado internacionais.

Quanto ao período de publicação, esses trabalhos estão assim distribuídos:

2023: 1 artigo internacional e uma dissertação internacional;

2022: 2 artigos nacionais;

2021: 1 artigo internacional;

2020: 2 teses de doutorado nacionais; 2 artigos nacionais e 2 internacionais;

2019: 1 artigo internacional;

2018: 1 artigo internacional e 2 nacionais; 1 dissertação de mestrado;

2017: 1 artigo internacional e 1 nacional.

Os objetivos desses trabalhos buscam atender diferentes perspectivas da avaliação de desempenho. De modo geral, abordaram as seguintes finalidades:

- propor roteiro metodológico para a construção de um instrumento de avaliação;
- validar instrumentos de medida do desempenho;
- analisar a produção bibliográfica sobre o tema;
- recomendar o envolvimento de agentes organizacionais em todos o processo da avaliação, tais como alta gerência e os próprios colaboradores;
- incorporar o *feedback* contínuo junto aos colaboradores;
- avaliar a evolução de pesquisas internacionais sobre o tema;
- buscar melhor compreensão sobre como ocorre a efetividade da avaliação;
- identificar as barreiras e facilitadores para implementação da avaliação;
- evidenciar que algumas metodologias desenvolvidas nas práticas organizacionais são ainda pouco exploradas do ponto de vista científico;
- entender como ocorre o processo de amadurecimento de um SAD;
- compreender a relação entre avaliação de desempenho e resultados organizacionais.

Com relação aos resultados apresentados nos referidos trabalhos, em síntese, foram mencionadas as seguintes considerações:

- A avaliação de desempenho é uma ferramenta da GRH de extrema importância nas organizações, servindo de ponte a outros processos desta gestão;
- O envolvimento do corpo gerencial é considerado crítico para a efetividade da avaliação, e deverá receber capacitação para nela atuar;
- O *feedback* afeta o processo da avaliação devido a percepção da justiça processual, ou seja, a atuação dos colaboradores e gestores é imprescindível para se obter transparência, uniformidade e alinhamento ético;
- O *feedback* deverá incluir fatores/critérios, procedimentos e comportamentos culturalmente sensíveis ao desempenho e não somente aspectos técnicos do cargo;
- Ocorrências de superficialidade ou subjetividade na avaliação de desempenho, imbuída pela desconfiança, stress e pressão emocional influencia negativamente a moral, motivação e satisfação dos indivíduos que dele participam, sejam os gestores ou funcionários com desempenho avaliados;
- A matriz *nine box* possibilita classificação dos desempenhos e a identificação de lacunas de habilidades e competências necessárias;
- As expectativas dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho geram diferentes percepções entre eles, devido às diferentes expectativas que eles têm em relação ao seu propósito. A organização deverá estar atenta a esse fato e procurar esclarecer suas finalidades, adotar processos e procedimentos transparentes e praticar justiça organizacional;
- Determinadas condições sociopsicológicas e materiais do ambiente de trabalho, tais como clima de desconfiança, pressão, estresse, sentimento de injustiça e de insegurança, pouca clareza e baixa padronização/harmonização das ações/procedimentos, são aspectos que reduzem a eficácia da avaliação;
- A provisão de um ambiente adequado e satisfatório para implementar e desenvolver a avaliação de desempenho é apontada como uma iniciativa da administração estratégica de RH;
- O alinhamento da avaliação de desempenho com os objetivos estratégicos da organização; a integridade em todo o processo de sua implementação e desenvolvimento; o apoio do alto escalão; o envolvimento dos líderes e a comunicação eficaz entre os envolvidos são aspectos cruciais para efetivar a avaliação de desempenho;

- A cultura organizacional afeta a avaliação de desempenho devido à presença arraigada de crenças, valores, costumes e práticas já estabelecidos na organização;
- O clima organizacional é afetado pela avaliação de desempenho devido às diferentes expectativas e juízos de valor que os colaboradores elaboram sobre ela;
- Existe lacuna de pesquisa sobre a aplicação de estilos de liderança e efetividade da avaliação de desempenho, principalmente no âmbito do fornecimento de *feedback* aos colaboradores;
- Há falhas nas pesquisas científicas para descrever como ocorre a relação entre o desempenho individual e o desempenho global da empresa;
- A pesquisa sobre sistema integrado da avaliação carece de medidas que analisem sua interação com o ambiente interno e externo da organização. Tais medidas seriam os balizadores da relação avaliação de desempenho e os objetivos estratégicos das organizações.

A revisão mostrou grande destaque sobre a importância do fornecimento de *feedback* contínuo; a comunicação entre as partes envolvidas; a participação efetiva dos gestores e da ARH; o provimento de treinamento para os avaliadores; a clareza em relação aos objetivos/finalidades da avaliação; e a necessidade de realizar o seu gerenciamento.

Com relação às lacunas e falhas de pesquisas apontadas por dois trabalhos, em síntese referem-se a:

- ainda não está consolidada a análise científica sobre a relação avaliação de desempenho e seus impactos sobre o desempenho global da empresa — o que gera potencial para estudos futuros;
- igualmente, entre estilos de liderança e efetividade da avaliação de desempenho, principalmente no âmbito do fornecimento de *feedback* aos colaboradores;
- a integração estratégica da avaliação de desempenho com o ambiente interno e externo da organização ressoante de ferramentas/medidas para explicitar a articulação com objetivos estratégicos organizacionais.

Registrou-se ainda um trabalho que apontou falhas nas pesquisas científicas que analisaram a relação entre desempenho individual e desempenho global da empresa e não apenas carência de estudos sobre essa relação. Tais falhas estariam nos procedimentos metodológicos adotados para medi-la.

Todos os trabalhos analisados destacaram a relevância do tema para o efetivo desenvolvimento do colaborador no contexto de trabalho, para o alcance de metas organizacionais, e para efetivar estrategicamente a ARH.

Finalmente, a contribuição dessa revisão para o presente estudo ocorreu no âmbito de propiciar ao pesquisador aprofundamento de conhecimento sobre o estado da arte do tema e também para conhecer os desafios a serem enfrentados na busca da sua efetividade.

A seção 4 apresenta a metodologia do estudo e os procedimentos para a elaboração da proposta.

## 4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos do estudo. Na subseção 4.1 consta a abordagem da pesquisa; na 4.2, a apresentação da empresa; na 4.3 serão descritos os procedimentos operacionais adotados para o desenvolvimento da proposta. A seção 4.4 apresenta o diagnóstico realizado.

### 4.1 Apresentação da empresa/filial

A empresa objeto de estudo opera no ramo de manufatura de transporte rodoviários e ferroviários, sendo a maior fabricante de reboques e semirreboques da América Latina, estando entre as dez maiores do mundo.

Sua sede e matriz está localizada na cidade de Caxias do Sul no estado do Rio Grande do Sul, tendo filiais espalhadas pelo Brasil, nos seguintes locais: Erechim (RS); Araraquara (SP), com as unidades I e II; Paulínia (SP); Chapecó (SC); Linhares (ES); Messias (AL). A empresa tem também filiais em países da América Latina e da América do Norte.

A empresa é uma das principais exportadoras de implementos rodoviários, com uma consolidada rede de filiais nacional e internacional.

A filial que sediou o estudo está localizada no município de Araraquara, interior do estado de São Paulo, emprega aproximadamente 800 colaboradores, instalada numa planta de 42.000 m<sup>2</sup> de área construída, dos quais 25.000 m<sup>2</sup> são ocupados pela fábrica, área administrativa e área de apoio.

A unidade fabril de Araraquara iniciou suas atividades em 2018 com uma capacidade produtiva para até 2.000 unidades/ano. Estrategicamente localizada através dessa filial, a empresa atende à demanda de produtos característicos da Região Sudeste do Brasil, utilizados no cultivo da cana-de-açúcar, no transporte de cargas industrializadas e que se beneficiam da infraestrutura rodoferroviária existente.

Em 2020, a unidade foi ampliada com novas células de pintura e linhas adicionais para fabricação de basculantes e *siders*. Os principais produtos produzidos nessa filial são: canavieiro, graneleiro, *sider*, modular, *dolly* e basculante.

Os principais clientes da filial são: Aeromovel Brasil S.A., Cia. Vale do Rio Doce, Rumo Malha Paulista S.A., Gerdau S.A., VLI Multimodal S.A., Klabin S.A., entre outros.<sup>1</sup>

#### **4.2 Tipo de pesquisa e sua abordagem**

Segundo Miguel (2007), o valor metodológico de um trabalho se dá pela necessidade de apoio científico adequado para encontrar a melhor forma de abordagem para encaminhar as questões da pesquisa que pretende endereçar, onde, na maioria dos casos, é expressa pelos objetivos do trabalho. O autor cita ainda que uma pesquisa pode ter os seguintes macro-objetivos:

- familiarização do fenômeno ou possuir um entendimento novo sobre ele;
- apresentar dados sobre uma situação em específico, grupo ou entidade;
- verificar a frequência com que determinada situação ocorre ou como afeta outros fenômenos;
- verificar uma suposição de relação causal entre variáveis.

O presente estudo se enquadra no macro-objetivo relacionado a um novo entendimento sobre o sistema de avaliação de desempenho do colaborador no ambiente de uma filial de uma empresa do setor de transportes rodoviários e ferroviários.

Gil (2017) comenta que, tradicionalmente, as pesquisas podem ser classificadas em duas grandes categorias: a básica e a aplicada. A primeira reúne estudos em que o propósito é preencher uma lacuna no conhecimento já sistematizado. A segunda se estende a estudos elaborados com a finalidade de solucionar os problemas identificados e está voltada para a solução em problemas específicos. O estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa aplicada.

De acordo com Turrioni e Mello (2012), considera-se que esta pesquisa se caracteriza por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Segundo Thiollent (2009) a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das organizações, instituições, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

---

<sup>1</sup> Os dados e informações apresentados foram extraídos da página da empresa (Disponível em: <https://www.randomimplementos.com.br/pt/sobre-nos>. Acesso em: 10 out. 2023).

Para Sampiere *et al.* (2013), é uma investigação que objetiva a aquisição de novos conhecimentos, com objetivos práticos de desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa descritiva. Para Gil (2017), este tipo de pesquisa tem como propósito descrever características de uma determinada população ou até mesmo de um objeto ou fenômeno.

### **4.3 Levantamento de dados**

Foram realizadas duas coletas de dados junto a profissionais da filial, em dois momentos diferentes. A primeira ocorreu com a finalidade de elaborar o diagnóstico sobre a prática da avaliação de desempenho adotada e, a segunda aconteceu por ocasião da apresentação e da apreciação da proposta. A seguir comenta-se sobre cada uma delas.

#### ***4.3.1 Coleta de dados para o diagnóstico***

O diagnóstico, realizado em dezembro de 2022, teve o objetivo de conhecer como a avaliação de desempenho, em vigência na filial, estava sendo operacionalizada. Esta investigação segue recomendações de alguns autores, dentre eles Gonçalves (2018) e Rodrigues *et al.* (2017), que mencionam a necessidade de analisar a atividade para efeitos de uma intervenção, seja para sugerir melhorias, resolver problemas ou propor novo projeto.

Esta coleta de dados foi realizado presencialmente pelo pesquisador na filial, e dela participaram a coordenadora da ARH e quatro líderes da área de produção.

Esta fase contou com o apoio de um roteiro (Apêndice A) de perguntas para direcionar as entrevistas semiestruturadas feitas com os líderes. Os encontros com esse público foram agendados pela coordenadora de RH da filial, sendo essa profissional o ponto de contato do pesquisador.

Os temas que embasaram as entrevistas foram: histórico da implantação da avaliação de desempenho na empresa; objetivos e finalidades da avaliação; método/metodologia/ferramentas de avaliação utilizados; relação da avaliação com o alcance de objetivos estratégicos; resultados obtidos; principais dificuldades que surgiram ao longo do tempo; mudanças e ajustes realizados; resultados gerados pela prática; aceitabilidade por parte dos colaboradores.



Após sua estruturação, os resultados do diagnóstico foram apresentados à coordenadora de RH, com o objetivo de obter a sua anuência.

Em dezembro de 2023, o diagnóstico foi novamente reapresentado à mesma profissional com o intuito de verificar sua atualização, posto que já havia decorrido um ano de sua elaboração. Não foi registrada nenhuma observação sobre alteração/mudança, de um ano para outro, apenas registrou-se que um dos líderes que participou da entrevista, em 2022, já não estava mais trabalhando na filial.

Os comentários e os principais pontos desse diagnóstico estão apresentados na subseção 4.4.

#### ***4.3.2 Coleta de dados sobre a apreciação da proposta do estudo***

Em maio de 2024, o pesquisador retornou à filial para apresentar a proposta aos líderes e à coordenadora da ARH, bem como submetê-la à análise desses profissionais.

Ainda nesse mês e, logo em seguida à referida apresentação, foi realizada uma coleta de dados por meio de um questionário (Apêndice B), visando obter considerações percebidas pelos líderes e pela coordenadora da ARH a respeito da proposta. Os procedimentos sobre esta fase estão descritos na seção 6.

#### **4.4 Diagnóstico sobre a avaliação de desempenho vigente na filial e sua análise**

O diagnóstico mostrou que a avaliação de desempenho realizada pela filial vem se desenvolvendo de modo ineficaz, gerando desgastes e descontentamentos para os envolvidos.

Em síntese, a análise decorrente do diagnóstico mostrou que a avaliação se estrutura a partir da escala gráfica classificatória, constituída essencialmente sobre critério/requisitos extraídos das descrições dos cargos e, em menor ocorrência, sobre objetivos a serem alcançados.

Essas descrições fornecem informações de natureza técnica e operacional sobre como as funções dos cargos devem ser desenvolvidas; quais demandas elas atendem e quais qualificações dos colaboradores são necessárias para desenvolvê-las, tais como nível de instrução, tempo de experiência e responsabilidades a serem assumidas.

A aplicação da escala gráfica ocorre por meio de um formulário que é preenchido pelo líder e pelo colaborador, cujo desempenho está sendo avaliado, sendo realizada uma vez ao ano. Ao final do preenchimento por ambas as partes, apura-se o indicador geral do desempenho de cada colaborador.

A ARH tem o papel de coordenar todas as fases do processo de avaliação, desde a construção do formulário, definição das escalas métricas, sua distribuição para os líderes, elaboração de agendas de sua aplicação, acompanhamento, recolha dos dados e acompanhamento dos PDIs. Cabe-lhe ainda, efetivar as decisões administrativas decorrentes dos resultados da avaliação. Tais decisões referem-se aos encaminhamentos indicados pelos líderes, sobre quais colaboradores terão algum mérito/promoção de cargo; quais mudarão de faixa salarial, quais serão transferidos para outras funções; quais necessitarão de treinamentos específicos, dentre outros deferimentos.

A seguir, apresentam-se os aspectos que mais foram pontuados pelos líderes com relação aos procedimentos da avaliação praticada na filial:

- a) A empresa adota um único formulário de avaliação, estruturado em escala gráfica, padronizado e aplicado a todos os colaboradores, indistintamente, sem considerar características específicas das funções, do contexto em que elas são desenvolvidas, do PDI em vigência, dentre outros aspectos;
- b) O formulário de avaliação contém muito conteúdo e baixa assertividade. Isto é, há um conjunto de requisitos que comporá a avaliação de todos os colaboradores, indistintamente de suas funções e posições. Desse modo, o formulário incorpora o princípio da padronização cega, conforme comentou Pontes (2014), ou seja, essa prática parte do princípio que todos os requisitos são aplicáveis a todos os cargos;
- c) O preenchimento desse formulário é frequentemente incompleto, e alguns líderes e colaboradores justificam que certos requisitos não são aplicáveis a todos. Isso gera dissonância entre as partes e, dificulta o trabalho da coordenadora da ARH;
- d) A avaliação é feita anualmente, e essa prática tende a focalizar o desempenho na linha do tempo passado, criando o viés de avaliar algo que já ocorreu e desconsiderar a dinâmica vigente;

- e) A entrega dos resultados da avaliação para a área de RH, bem como a reunião de alinhamento desta com os colaboradores extrapolam os prazos definidos em agenda, o que torna o processo lento e minimiza a sua importância e necessidade;
- f) Os entraves e atrasos no cumprimento do processo/agenda comprometem o trabalho da ARH, que necessita dos resultados da avaliação para alimentar programas de treinamento e desenvolvimento, dentre outros processos típicos da área;
- g) Não há parâmetros consensados entre os líderes para balizar e justificar resultados das avaliações e permitir comparações entre diferentes desempenhos;
- h) Nem todos os líderes conseguem finalizar todas as avaliações dos membros de suas equipes;
- i) Alguns líderes consideram que a elaboração do PDI é uma tarefa imprecisa e toma muito tempo, deixando de entregá-lo à ARH;
- j) Os colaboradores, por sua vez, não atuam na perspectiva do PDI e se sentem desamparados e sem perspectiva de crescimento profissional.

Foram observadas também queixas dos líderes sobre o fato da dinâmica da avaliação refletir muito a visão da ARH, ou seja, o formulário foi estruturado por essa área pautando-se sobre as descrições dos cargos. Essa prática vai contra recomendações observadas por autores como Ogliara (2020), Nadal et al. (2022) e Moura (2022), que orientam sobre a incorporação de diferentes agentes organizacionais em todas as fases do processo da avaliação, tais como líderes, supervisores e os próprios colaboradores, constituindo assim um grupo responsável pela avaliação.

A dinâmica da avaliação na filial busca atender ao planejamento e a prazos da área de RH e tem baixa eficácia para atender a necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. A prática não conta com procedimentos sistemáticos para dar suporte ao PDI. Essa realidade impede o atendimento de um aspecto crítico da avaliação de desempenho que é, segundo Matulčíková *et al.* (2023) e Iqbal *et al.* (2019), o desenvolvimento do capital humano.

O PDI não recebe a atenção necessária para gerar *feedback* contínuo ao colaborador. Não existem procedimentos padronizados e acordados para sua realização, ficando ao critério de cada líder sugeri-lo à ARH. Tudo isso reflete a visão mecanicista da avaliação na medida em que se deixam de considerar questões relacionadas ao desenvolvimento e que, de acordo com Bueren *et al.* (2019), torna-se objeto de desconfiança e insatisfação devido à carga de arbitrariedade e aleatoriedade presente nos seus procedimentos.

Do modo como vem sendo aplicada, a avaliação de desempenho desperta pouco interesse por parte dos líderes, devido aos fracos resultados atingidos. Teoricamente, eles a consideram como uma atividade muito estratégica e necessária para identificar potenciais e deficiências dos colaboradores, porém, na prática, essa perspectiva ainda não se efetivou. Eles reconhecem também a necessidade de repensar essa atividade, implementar mudanças para viabilizar, de fato, as suas finalidades e alcançar os seus benefícios.

Comentaram também sobre a necessidade de rever a prática de *feedback*, pois, atualmente, isso tem ocorrido somente ao final de cada ciclo da avaliação (período de um ano). Essa dinâmica está na contramão do que recomenda Pedersini (2023) quanto à necessidade de realizar o acompanhamento contínuo do desempenho afim de alinhá-lo com os objetivos e metas da empresa. De igual modo, Daniali *et al.* (2020) afirmam ser essencial manter ciclo de revisões em consonância com as mudanças que recaem sobre a empresa e que repercutem sobre os comportamentos dos colaboradores, apontando para a necessidade de ajustá-la e flexibilizá-la contingencialmente.

O processo de autopreenchimento do formulário, baseado em julgamento de critérios definidos pela aplicação de estrelas (de 1 a 5), e não notas e conceitos, é ineficaz. Além disso, não há uma definição clara sobre o que cada estrela representa, apenas se adota uma compreensão popular que define uma estrela como algo ruim e cinco como ótimo.

Os dados levantados e acima comentados, mostram baixa credibilidade à metodologia empregada pela filial para avaliar desempenho, geram insatisfação entre os colaboradores por não possibilitar uma autoanálise mais aprofundada e objetiva do desempenho, além de não fornecerem direcionamento seguro para melhoria de performance. Frente a isso, eles elaboram perspectivas diferenciadas a respeito dos reais objetivos da avaliação que a filial pratica. Além de não possibilitar aos líderes efetivarem suas análises a respeito de quais desempenhos estão realmente engajados com objetivos e metas.

Essa realidade confirma a visão de Brown *et al.* (2010) ao considerarem que a qualidade das avaliações de desempenho é influenciada pelas diferentes percepções que os colaboradores elaboram sobre elas. Os autores comentam que isso leva a organização a ter problemas relacionados à satisfação e ao comprometimento dos colaboradores, alimentando neles intenções de se desligarem da empresa e respondendo por elevados níveis de desmotivação no trabalho.

Finalmente, observou-se baixa consideração pelo treinamento e pelas ações de engajamento por parte dos envolvidos, principalmente dos líderes, para atuar em todo o processo, confirmando assim uma falha da avaliação apontada por Daniali *et al.* (2020).

Com base nesta análise, tanto quanto pelo alinhamento desses resultados com os resultados de trabalhos acadêmicos revisados na produção bibliográfica, foi possível conhecer o contexto de fragilidades em que a metodologia de avaliação de desempenho em curso está configurada. E, a partir deste contexto, elaborar a proposta.

A seção 5 apresenta a proposta de avaliação de desempenho para a filial.

## **5 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA E APONTAMENTO DE PROCEDIMENTOS PARA SUA OPERACIONALIZAÇÃO**

Esta seção explicita a proposta da avaliação de desempenho elaborada para a filial. Ela está estruturada em três subseções: A 5.1 apresenta algumas considerações que foram observadas para essa elaboração; a 5.2 mostra sua estrutura e seu desenvolvimento; a subseção 5.3 apresenta considerações sobre a gestão do desempenho, enquanto parte da avaliação proposta; e a 5.4 trata da calibragem da proposta.

### **5.1 Considerações conceituais para a elaboração da proposta**

A elaboração da proposta se pautou nas observações e recomendações de autores integrantes do estudo, bem como sobre o diagnóstico realizado na filial, contando ainda com *insights* do pesquisador.

Uma recomendação recorrente da literatura para embasar a elaboração de propostas/sistemas de avaliação de desempenho é a objetividade. Nessa linha, menciona-se Jacomassi Junior (2018) ao enfatizar considerações sobre simplicidade, justiça e funcionalidade nesta fase.

Para este autor, a simplicidade se relaciona com a execução dos processos operacionais que a proposta demandará, de forma a não comprometer demais os gestores e outros envolvidos, nem sobrecarregar a ARH com cumprimento de obrigações burocráticas. A objetividade, segundo o autor, evita conotações desnecessárias para que a avaliação não adentre em pautas que não lhe são inerentes. A justiça é a condição para evitar percepções de que a avaliação só existe para criar um disfarce para a manifestação da vontade dos gestores ou somente da ARH. A utilidade diz respeito a factibilidade da proposta de modo que os envolvidos venham perceber que ela agrega valor às relações de trabalho. Além de, facilitar o processo de desenvolvimento, gerar justiça para as promoções/progressões e auxiliar na identificação de profissionais de potencial para ocupar vacância.

Também nesta linha da objetividade, Gonçalves (2018), ao propor a Avaliação de Desempenho por Objetivos (ADO) para uma empresa portuguesa, adotou a abordagem *Keep it simple*, que designa algo simples, direto e inteligente, é aplicado para criar propostas e projetos em

várias estratégias e segmentos de negócio, tais como *marketing*, publicidade, *branding*, conteúdo, programação e projetos.

O princípio inerente ao *keep it simple* está na compreensão de que as pessoas, gestores, líderes, usuários de produtos e serviços, geralmente querem coisas simples, fáceis de aprender e aplicar e que gerem resultados efetivos e justos. Essa perspectiva se ajusta bem às empresas que buscam eficácia por meio de sistemas e processos de trabalho que geram efetividade operacional, melhorias, redução de tempo, de custos, resultados eficazes e que sejam confiáveis e aceitos pelos colaboradores e outros *stakeholders* (Gonçalves, 2018).

Além dessas recomendações, a proposta contém apontamentos de natureza técnica e operacional para o seu desenvolvimento, considerando que o contexto para o qual se destina, é marcado por um histórico malsucedido em relação a avaliação de desempenho, como mostrado pelo diagnóstico. Ela inclui também considerações sobre a identificação de potencial de desempenho, no sentido de gerar informações sobre as capacidades latentes dos colaboradores, enquanto reservas de desempenho para atender necessidades futuras da empresa, visando a sua sustentabilidade, através do desempenho humano.

## 5.2 Estrutura e desenvolvimento da proposta

A proposta foi estruturada pela definição dos seguintes aspectos: (a) definição dos objetivos da avaliação para a filial; (b) apresentação de uma metodologia para o seu desenvolvimento e (c) indicação de aspectos para compor a sua gestão; conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Estrutura da proposta

<b>Estrutura da proposta</b>	
Definição dos objetivos da avaliação de desempenho	Aponta os objetivos da proposta para o contexto da filial.
Metodologia de desenvolvimento da proposta	Consiste na indicação de instrumentos de avaliação do desempenho e apontamentos sobre potencial de desempenho. Inclui também considerações sobre o desenvolvimento e operacionalização destes instrumentos.
Gestão do desempenho	Apresenta os aspectos relevantes e as ações necessárias para realizar o gerenciamento. Inclui ainda a atribuição de papéis e responsabilidades dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

### ***5.2.1 Objetivos da avaliação de desempenho para filial***

Basicamente, a proposta visa dotar o ambiente de trabalho da filial, de um sistema de avaliação de desempenho sustentado por um gerenciamento, com potencial de conferir maior organicidade e sistematização a essa atividade, bem como alcançar os benefícios que ela pode trazer para os colaboradores e, para os demais envolvidos e para a organização.

Desse modo, além de fornecer uma metodologia para operacionalizar a avaliação do desempenho em si, a proposta fornece considerações para se avançar no conhecimento de potencial de desempenho do colaborador, sinalizando para a avaliação de potencial, que também é uma perspectiva da gestão do desempenho. Nessa linha, autores como Fazoli (2020), Ogliara (2020) e Pontes (2014) comentam que os sistemas de avaliação devem incluir considerações para identificar e aproveitar talentos, pois assim as organizações buscam viabilizar o atendimento de necessidades futuras relacionadas a pessoas. Essa dinâmica visa a atender continuamente o alinhamento entre o desempenho humano e as necessidades estratégicas da empresa.

É esperado que a proposta contribua para a filial alcançar os objetivos que a avaliação de desempenho pode proporcionar, servindo a vários propósitos que beneficiam tanto o contexto de trabalho e gestão da filial, como os colaboradores.

Em específico, que contribua para superar os aspectos limitantes, da prática atual, relacionados a elaboração e operacionalização de instrumentos de avaliação; de definição de responsabilidades e de aplicabilidade de seus resultados. Sobretudo, que possa contribuir para a filial adquirir uma cultura de desempenho favorável a manifestação de um conjunto de comportamentos congruentes com a sua realidade e necessidades, buscando ainda o alinhamento com as expectativas dos colaboradores ligadas a oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Contudo cabe ressaltar que o alcance desses objetivos requer por parte dos envolvidos, o compromisso de realizar a sua gestão ao longo do tempo, de modo a monitorar seus processos, procedimentos operacionais e seus resultados; promover os ajustes necessários em seus métodos e procedimentos; e rever a sua arquitetura para manter alinhada às demandas da filial e das expectativas dos envolvidos.

Deve-se ter em mente que os ambientes organizacionais são dinâmicos e flexíveis e que isto impacta as políticas e práticas da ARH, dentre elas a avaliação de desempenho. Logo, o



acompanhamento possibilita a sustentabilidade da atividade e viabiliza o alcance da sua maturidade.

### ***5.2.2 Metodologia de desenvolvimento da proposta***

Nesta subseção serão apresentados os elementos constituintes da proposta, compreendendo os instrumentos de avaliação; os requisitos da avaliação; os procedimentos para operacionalizá-los, e a gestão do desempenho.

#### ***5.2.2.1 Instrumentos da avaliação e apontamentos para sua operacionalização***

Souza *et al.* (2005) comentam que avaliar desempenho não é algo possível apenas com uma simples medição ou único instrumento. Faz-se necessário estabelecer parâmetros inter-relacionados que asseguram a captação das diferentes nuances sobre o que cada colaborador realiza ou poderá realizar. Essa consideração foi praticamente observada em todos os trabalhos da revisão bibliográfica que abordaram a elaboração de propostas/metodologias/sistemas de avaliação de desempenho.

Para estruturar a proposta foram considerados dois instrumentos: a escala gráfica de classificação e a matriz *nine in box*.

A escala gráfica de classificação se justifica para gerar e armazenar registros de dados e informações sobre o desempenho de cada colaborador, por meio de um conjunto de requisitos previamente definidos. A matriz *nine box* permite sumarizar os indicadores de desempenho gerados pela escala gráfica, propiciando uma visão coletiva sobre desempenho e potencial de desempenho dos colaboradores e classificando-os em categorias. Essas classificações são importantes para se conhecer mais profundamente as capacidades de trabalho de cada um, fornecendo assim conhecimento para embasar ações e decisões relacionadas ao gerenciamento de pessoas na linha do tempo. A seguir comenta-se sobre cada um destes dois instrumentos, abordando a sua elaboração e operacionalização para o contexto da filial.

#### 5.2.2.1.1 A escala gráfica de classificação

Na prática, é o instrumento que abrirá o processo da avaliação, de modo a permitir levantamento e armazenamento de dados e informações sobre o desempenho de cada colaborador, para tornar conhecida a sua performance e potencial.

A performance, segundo Ogliara (2020), manifesta-se pelos resultados que os colaboradores entregam, bem como nos comportamentos assumidos por eles, e que permitem mostrar a presença de competências, sejam as demandadas pelas funções, sejam as desejadas para efetivação das diretrizes e planos estratégicos da organização, dentre outras finalidades.

Praticamente, a performance permite avaliar o desempenho com base em fatores/requisitos de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão ideal de desempenho, objetivando a comparação entre desempenhos (Souza *et al.*, 2005).

A filial adota esse instrumento, que vem sendo aplicado precariamente, conforme já apontado pelo diagnóstico.

No âmbito da presente proposta são apresentados e comentados os aspectos relevantes para a sua composição e aplicação. Foram disponibilizadas considerações que possibilitam desenvolvimento e aplicação do instrumento de forma adequada, procurando evitar equívocos e falhas que possam comprometer todo o processo da avaliação.

#### **a) Tipo de escala gráfica para compor a proposta**

A escala gráfica de classificação tem ampla aplicação nas avaliações de desempenho e é muito adotada por empresas nacionais e internacionais, conforme se pode observar nos trabalhos revisados. Isso porque ela pode ser estruturada a partir de diferentes versões, conter diferentes perspectivas de requisitos, de medidas, diferenciados parâmetros e diversas formas de apresentá-los e avaliá-los. As diferenças, de acordo com Pontes (2014), são encontradas nas características ou dimensões em que os desempenhos são avaliados; no grau em que a dimensão do desempenho é definida e com que clareza os pontos na escala são definidos.

Na proposta, foi recomendado que as dimensões e os pontos da escala sejam definidos com a maior exatidão possível, visando clareza e objetividade. A definição conceitual dos parâmetros deve explicitar objetivamente o conteúdo e o foco das dimensões a serem avaliadas, bem como

fornecer compreensibilidade inequívoca a seu respeito. A característica numérica que pondera os parâmetros permitirá a aplicação de peso de cada requisito pela atribuição de valor, permitindo assim se chegar a indicadores globais do desempenho.

Além destas recomendações, o formulário que acomoda a escala gráfica de classificação deve fornecer também espaço para comentários do avaliado e do avaliador, pois estas anotações melhoram a precisão da avaliação e podem fornecer indicações importantes para a continuidade do processo.

Segundo Fazoli (2020), quando bem estruturada e corretamente aplicada, a escala gráfica de classificação qualifica e credibiliza a análise de julgamento, isto é, a precisão da identificação dos requisitos, bem como a sua rigorosa conceituação evita/dificulta práticas interpretativas equivocadas e aleatórias no ato de avaliar. Isto pode reduzir muito a ocorrência da subjetividade na apuração de evidências relacionadas com o desempenho.

#### **b) Características da escala gráfica de classificação para o contexto da filial**

Conforme mostrou o diagnóstico, a filial tem adotado um único formulário de escala gráfica para avaliar o desempenho de todos os seus colaboradores, cabendo aos gestores ponderar as métricas cada requisito avaliado. Não existe nenhuma consideração relacionada a avaliação de potencial.

Considerando que a prática acima adotada já se mostrou precária, a proposta recomendou que a filial diversifique a escala gráfica, pois é impraticável que um único instrumento suporte a variabilidade de demandas de desempenho dos diferentes colaboradores, alocados em diferentes níveis hierárquicos, em diferentes cargos e setores, atuando em diferentes funções sob diferentes demandas de desempenho.

A literatura consultada não aprofunda recomendações sobre quais e quantas escalas gráficas são recomendáveis para quais situações, empresas ou contextos organizacionais. No entanto autores como Gonçalves (2018), Pontes (2014), Souza *et al.* (2005) recomendam observar, dentre outros, os seguintes aspectos para sustentar a criação de escalas de desempenho:

- as funções de um cargo ou de um grupo de cargos;
- o trabalho típico de um setor/departamento/área;
- a complexidade do trabalho nos diferentes níveis hierárquicos;

- a natureza do trabalho (gerencial, administrativo, técnico, direção).

A recomendação de Pontes (2014) é se ater aos aspectos diferenciadores, que explicitem as diferentes identidades das funções e que possam ter força para justificar diferentes demandas de desempenho.

Gonçalves (20218), Pontes (2014), Souza *et al.* (2005) também consideram que as escalas podem ser temporárias, contingenciais, e servirem a um objetivo/finalidade específica, como por exemplo, avaliar o desempenho de uma equipe na implementação de um novo projeto, numa campanha social da empresa. Portanto, a recomendação é foco, objetividade, simplicidade e funcionalidade.

Para o contexto da filial, a proposta recomendou a adoção de duas escalas gráficas de classificação: uma para ser aplicada na avaliação de desempenho dos líderes funcionais e outra para os colaboradores não gestores. Esta é uma indicação livre do pesquisador, fundamentada em observações sobre a organização do trabalho na filial. Mantendo-se esta distinção, os elementos variáveis serão os requisitos que integrarão a escala e as suas ponderações classificatórias.

Na filial, os líderes funcionais são representados pelos 26 líderes das 3 áreas operacionais (produção, logística, manutenção), os quais respondem pela gestão de grupos de colaboradores e/ou de equipes de trabalho, pela mobilização de recursos, exercem funções de liderança, pelo alcance de metas e resultados, enfim exercem funções de liderança. Logo, os líderes funcionais têm uma atuação fortemente voltada para o atendimento e alcance de metas estratégicas da filial.

Os colaboradores não gestores são os indivíduos atuando em diferentes funções, sob a supervisão e gerenciamento dos líderes funcionais; eles não lideram subordinados e não respondem diretamente pelo alcance de resultados estratégicos, embora seus desempenhos impulsionem as suas efetivações.

Feita esta distinção, a construção das duas escalas gráficas de classificação deverá observar as características ou dimensões em que os desempenhos poderão ser avaliados, o grau em que a dimensão do desempenho é definida e a clareza conceitual dos pontos que comporão os indicadores de desempenho.

Mais adiante, serão apresentadas considerações sobre a operacionalização das duas escalas pois, a seguir serão apresentadas considerações sobre requisitos para compor a escala gráfica de classificação.

### **c) Identificação dos requisitos de avaliação da escala gráfica**

Segundo Ogliara (2020), a identificação dos requisitos para compor a avaliação é uma atividade crítica do processo de elaboração da escala gráfica de classificação. Isto porque demanda assertividade para evitar a incorporação de itens incompatíveis com o que está sendo avaliado, ou deixar de fora itens imprescindíveis. A observação desta consideração, segundo o autor, evita o aprisionamento do desempenho ao julgamento equivocado.

Para a presente proposta foram sugeridos os seguintes grupos de requisitos para compor as escalas gráficas de ambas as categorias profissionais (líderes funcionais e colaboradores não gestores): requisitos relacionados as funções do cargo, requisitos ligados a comportamento/competências e requisitos vinculados a objetivos, conforme abordados na sequência.

#### **- Requisitos relacionados ao cargo**

Esses requisitos compõem as descrições de cada cargo de uma empresa. Essas descrições, de acordo com Pontes (2014), constituem-se documento oficial que pondera as relações e os contratos de trabalho entre empresa e colaborador. Isso porque elas fornecem base para formalizar análises das funções de um posto de trabalho; orientar sobre como tais funções devem ser operacionalizadas segundo padrões de qualidade e/ou produtividade; descrever as responsabilidades associadas e apresentar os conhecimentos/experiências necessários a um desempenho desejado.

Dentre outras aplicações, elas fornecem suporte aos diferentes processos da ARH, fornecendo informações para balizar o recrutamento e a seleção de novos colaboradores; base para movimentação de pessoal para a elaboração de programas de treinamento e da política salarial; para informar as condições dos postos de trabalhos e os riscos associados, dentre outras aplicações.

Com relação às descrições, o pesquisador recomendou à filial manter as descrições dos cargos sempre atualizadas por se tratar de uma ferramenta importante para o desenvolvimento das atividades relacionadas com a avaliação de desempenho, bem como as demais que integram os processos da ARH, além de serem referências para mediar as relações de trabalho, conforme já comentado.

Na sequência, comenta-se sobre a aplicação de requisitos relacionados ao cargo.

*- Aplicação dos requisitos do cargo na avaliação*

Conforme já comentado, esses requisitos integram a descrição dos cargos e fornecem os parâmetros para a avaliação; logo, são reais e se ligam a documentos oficiais da filial.

A proposta não indicou quais requisitos devem compor cada uma das escalas (para colaboradores não gestores e para líderes funcionais). Não o fez por entender que é uma tarefa resultante de consenso obtido internamente na filial, os quais devem estar pautados e acordados sobre os aspectos que compõem o trabalho em si, que possam ainda fornecer informações técnicas, operacionais e padrões de desempenho. Esses padrões permitirão especificar e comunicar informações precisas a respeito, por exemplo, da qualidade e da quantidade da produção para determinado profissional; logo, eles devem ser definidos em termos mensuráveis qualitativa e quantitativamente.

No entanto, para compor a avaliação de desempenho de colaboradores em cargos operacionais, recomendou-se a aplicação de requisitos de natureza técnica-operacional. Esses requisitos estão apresentados nas descrições desses cargos, as quais descrevem “como” as tarefas devem ser executadas, especificando os padrões ligados a, por exemplo, qualidade da execução, tempo de sua realização, produtividade, uso de equipamentos e ferramentas recomendados.

As descrições dos cargos também podem fornecer informações para compor a avaliação de desempenho dos líderes funcionais, no entanto as especificidades do trabalho desses profissionais se ligam às metas estratégicas ou departamentais vinculadas ao planejamento estratégico da filial. Logo, essas características devem assumir maior peso para essa categoria profissional. Informações relacionadas ao comportamento também devem integrar o elenco de requisitos, tais como: capacidade para desenvolver a equipe, habilidade para resolução de problemas, equilíbrio emocional, dentre outras.

*- Requisitos relacionados aos objetivos*

Compondo ainda os requisitos da escala gráfica de classificação, incluem-se os objetivos negociados/acordados, entre os colaboradores e líderes, para serem desenvolvidos em determinado

período. Eles podem ser de diferentes naturezas: estratégico, tático, operacional, individual, de equipes, e servirem a diferentes finalidades e temporalidade (curto, médio, longo prazo).

De acordo com Gonçalves (2018), os objetivos estabelecem áreas de responsabilidade individual/equipes em função de metas e resultados esperados. Logo, devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa, bem como permitir clareza necessária para que os colaboradores possam distinguir a temporalidade das tarefas (prioritárias e secundárias), bem como padrões de eficiência para o seu desenvolvimento, além de noções sobre comportamentos esperados.

Na proposta foi recomendada a fixação de objetivos individuais e de equipes, este último quando cabível, os quais devem ser definidos no início de cada ciclo de desempenho, de modo a dar conhecimento ao colaborador em relação ao que dele é esperado, como seu desempenho será medido e quando será avaliado. Sugeriu-se ainda que o cumprimento de objetivos esteja vinculado a fixação de prazos, podendo ser mais curtos (bimestral, trimestral, semestral) ou mais longo (anual, bianual), sempre atrelados ao alcance das metas.

A Figura 1 mostra uma estrutura de uma escala gráfica de classificação por objetivos, sugerida para colaboradores não gestores. Sua apresentação para a filial foi meramente ilustrativa, no sentido de gerar maior compreensão sobre como ela pode ser estruturada, dentre outras possibilidades. Esse tipo de escala é muito utilizado por empresas que adotam a administração por objetivos para atender prerrogativas do planejamento estratégico., conforme o fez Gonçalves (2018). No entanto ela é amplamente empregada em outros contextos organizacionais que definem a avaliação de desempenho a partir de objetivos previamente consensados. De igual modo, ela é utilizada para compor com outros requisitos além de objetivos.

A aplicação da avaliação de desempenho por objetivos para líderes funcionais terá a mesma conotação apresentada para os colaboradores, tendo em vista a definição de responsabilidades e a fixação de metas para determinado período. Porém a escala em si não necessariamente assume a mesma formatação apresentada para os colaboradores não gestores, tendo em vista a natureza estratégica dos objetivos traçados para essa categoria profissional.

Nome:	Período de Avaliação:
Cargo:	Unidade:
Definição dos objetivos:	Resultados atingidos:
Com base nos objetivos de sua unidade, liste os objetivos a serem atingidos pelos funcionários, de comum acordo, incluindo as datas-limites e os padrões de desempenho, bem como o estilo de liderança para acompanhamento do processo	Por ocasião da avaliação, descreva os resultados atingidos em cada um dos objetivos. Verifique as situações adversas que estavam fora d controle do funcionário e que possam ter contribuído nos resultados atingidos
Necessidade de treinamento: Descreva as necessidades de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos	
<b>Data e assinatura do líder e do funcionário:</b>	
<b>Avaliação do desempenho:</b> <b>Indique a avaliação global do desempenho, tendo em vista os resultados atingidos pelos funcionários:</b>  <input type="checkbox"/> De 1 a 4 – desempenho insatisfatório <input type="checkbox"/> De 5 a 6 – desempenho regular <input type="checkbox"/> De 7 a 8 –desempenho bom <input type="checkbox"/> De 9 a 10 – desempenho ótimo	
<b>Comentários da reunião de avaliação:</b>	
Líder: Funcionário:	
<b>Plano de desenvolvimento:</b> Indique os objetivos de desenvolvimento dos funcionários: Indique os programas específicos para a melhoria de desempenho (casos de desempenho insatisfatório e regular) Indique os programas de desenvolvimento	
<b>Data e assinatura do líder e do funcionário:</b>	

**Figura 1. Escala gráfica de classificação para avaliação de objetivos**

Fonte: Pontes (2014, p. 111).

### **- Requisitos relacionados a comportamento/competências**

Visando atender às demandas da produtividade e da competitividade, bem como o desenvolvimento e a efetivação de desempenhos aptos aos processos de sucessão e vacâncias, dentre outras necessidades futuras, foram incorporadas à escala gráfica classificatória, além dos requisitos do cargo e objetivos, o requisito comportamento/competências.

Atendeu-se assim a uma consideração de Jacomassi Junior (2018) e DeNisi e Murphy (2017) ao justificarem a relevância de se incluir as competências na avaliação de desempenho, que são observadas por meio dos comportamentos e atitudes manifestos pelo colaborador ao desenvolver suas funções. Desse modo, a uma determinada competência humana pode-se atribuir diferentes comportamentos, inclusive estruturados em diferentes níveis de complexidade. Logo, o requisito competências se aplica a diferentes categorias profissionais, desde que seja ponderado em acordo com o nível de suas demandas no referido desempenho.

Competência é um conceito contravertido, cuja apresentação de convergências e divergências extrapola o objetivo deste estudo. Contudo, em face da importância crescente dessa



variável nas práticas de avaliação de desempenho, é esperado que a própria filial as defina pela sua relevância de aplicabilidade, observando especificidades inerentes às duas categorias profissionais (líderes funcionais e colaboradores).

A referida relevância se liga à aplicação da competência para se efetivar determinados resultados, como competências para o atingimento de metas estratégicas; para o desenvolvimento de um novo projeto; para o alcance de melhoria de produto; para a conquista de nova fatia do mercado; atendimento de necessidades futuras da empresa ou mesmo para desenvolver determinada cultura organizacional desejada.

Historicamente, um conceito de competências que tem sustentado sua aplicabilidade no âmbito das empresas diz respeito a “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, construído ao longo da vida e se constituindo no seu patrimônio pessoal” (Zarafian, 2001, citado por Souza, 2005, p. 96).

A operacionalização desse conceito, a partir do desdobramento de cada uma de suas dimensões (conhecimento, habilidade, atitude), tem possibilitado a definição de requisitos de desempenho ligados as competências humanas para o trabalho, servindo ainda para estruturar os processos da ARH; a manutenção de valores e missão da empresa etc.

#### *- Aplicação das competências na escala gráfica de classificação*

Para o contexto da filial, foi recomendado que, após a definição de competências para cada uma das duas escalas (uma para colaboradores não gestores e outra para líderes funcionais), seja feita a definição das métricas correspondentes aos indicadores de performance de cada competência, para cada escala.

Além das recomendações relacionados a conhecimento, habilidade e atitude, a identificação das competências, segundo Ogliara (2020), requer um olhar analítico sobre a natureza, as características e o nível de complexidade de suas demandas; o contexto em que elas são empregadas; o fluxo de trabalho que elas visam atender; dos comportamentos desejados; de sua capacidade para efetivar objetivos e metas, dentre outros aspectos. Desse modo, a indicação das competências e os níveis de sua complexidade devem ser customizados.

Algumas competências são de aplicação geral, ou seja, são esperadas de todos os colaboradores na organização, indistintamente da categoria profissional, sendo que a variação de

sua demanda está na aplicação da métrica. Segundo Pontes (2014), essas competências permeiam o atendimento, a preservação e o alcance dos valores e princípios organizacionais considerados estratégicos para a empresa. Elas atuam também na formação e na preservação da cultura organizacional prospectada.

Enfim, a definição de competências para compor a avaliação deve observar a compatibilidade entre sua demanda e a natureza do desempenho. Novamente, o pesquisador fez recomendações em relação a objetividade e justiça, ou seja, não se definir, por exemplo, a competência capacidade de liderança para um colaborador que não tem responsabilidade por orientar e gerenciar o trabalho de outro(s). Talvez a competência iniciativa, por exemplo, seja mais justa e aplicável.

Com base nas considerações de autores como Ogliara (2020), Fazoli (2020), Jacomassi Junior (2018), Pontes (2014), Chiavenato (2010), Rabaglio (2006) e Souza (2005), apresentam-se à título de ilustração duas escalas gráficas de classificação para avaliar competências (Quadros 16 e 17). No Quadro 16 consta uma escala que pode ser aplicada para avaliar competências de colaboradores não gestores e no Quadro 17 para líderes funcionais.

Tais ilustrações não refletem, necessariamente, as recomendações do pesquisador para ambas as categorias profissionais, mas servem para impulsionar a escolha de quais competências a filial pretende adotar. Nesse caso, a recomendação da proposta é observar quais competências melhor se aderem ao alcance e sustentação de metas estratégicas da filial.

Quadro 16 – Escala gráfica para avaliar competências aplicáveis a colaboradores não gestores

<b>Escala gráfica com base em competências – aplicação para colaboradores não gestores</b>	
<b>Competência</b>	<b>Requisitos de avaliação da competência</b>
Preparo e qualificação	<p><u>Conhecimento Técnico</u>: o colaborador detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.</p> <p><u>Capacidade analítica</u>: identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos.</p> <p><u>Organização</u> - planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.</p>

	<p><u>Comunicação</u> - escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação</p> <p><u>Capacidade de negócio</u> - negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos.</p> <p><u>Introdução de novas práticas</u> - executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos.</p> <p><u>Geração de conhecimento</u> - busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a empresa.</p> <p><u>Autodesenvolvimento</u> - procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.</p>
Capacidade para o trabalho em equipe	<p><u>Interação</u> - interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos clientes interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.</p> <p><u>Interlocução</u> - expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.</p> <p><u>Cooperação</u> – coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.</p> <p><u>Motivação</u> - Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.</p>
Compromisso e resultados	<p><u>Orientação para eficiência e eficácia</u> - concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.</p> <p><u>Busca de orientação</u> - busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia a dia diante de situações imprevistas.</p> <p><u>Foco em superação</u> - esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.</p>
Visão institucional	<p><u>Interesse pela empresa</u> - procura conhecer a estrutura e funcionamento da empresa e os principais produtos e serviços por</p>

	<p>ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.</p> <p><u>Compromisso com valores</u> - _Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação.</p> <p><u>Visão dos clientes</u> - identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos produtos e serviços da empresa. Busca alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, contratos e regulamentos pertinentes</p> <p><u>Articulação</u> - articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da empresa.</p>
Características comportamentais	<p><u>Equilíbrio</u> - realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros sem “caçar culpados”, apresentando baixo índice de desculpas ou pretextos</p> <p><u>Relacionamento interpessoal</u> - trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças. Tem habilidade para dizer “o que precisa ser dito”</p> <p><u>Iniciativa</u> - antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.</p> <p><u>Automotivação</u> - demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças</p> <p><u>Empatia</u> - consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele</p> <p><u>Discrição</u> - trata com confidencialidade os dados da empresa.</p> <p><u>Disciplina</u> - apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho (reuniões, treinamentos, etc.). Zela pelos bens da empresa.</p> <p><u>Capacidade de concentração</u> - mantém, durante o tempo necessário, a atenção focada nos processos e nos assuntos que estão sendo tratados.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Ogliara (2020), Fazoli (2020), Jacomassi Junior (2018), Pontes (2014), Chiavenato (2010), Rabaglio (2006) e Souza (2005).

Quadro 17 – Escala gráfica para avaliar competências aplicáveis aos líderes funcionais

<b>Escala gráfica com base em competências aplicadas a líderes funcionais</b>	
<b>Competência</b>	<b>Requisitos de avaliação da competência</b>
Capacidade de Mobilização	Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
Delegação/ <i>feedback</i>	Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões. Exerce o <i>feedback</i> , praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe
Monitoramento	Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução deles
Visão Estratégica	Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades
Desenvolvimento/Formação de Sucessores	Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais, gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais e forma sucessores
Tratamento de Conflitos	Trata conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ogliara (2020), Fazoli (2020), Jacomassi Junior (2018), Pontes (2014), Chiavenato (2010), Rabaglio (2006) e Souza (2005), 2024.

Na sequência, o Quadro 18 apresenta uma referência para indicadores de desempenho da competência. Tais indicadores são medidas aplicadas para revelar/traduzir, em algum grau, a presença/ocorrência das competências anteriormente apresentadas nos Quadros 16 e 17.

No caso, foi sugerido uma métrica com amplitude de 10 pontos para avaliar o nível de atendimento da competência tanto para os colaboradores não gestores, como para os líderes funcionais, ou sejam os indicadores se aplicam a ambas as categorias profissionais.

Embora a amplitude dos indicadores seja de 10 pontos (conforme proposto por alguns dos autores), a proposta recomendou a adoção de escalas com amplitude menores (inferior a 10 pontos), pois conferem maior concentração do significado que se deseja captar. Recomendou-se também precisão e foco nos conceitos de cada parâmetro de desempenho, pois conceitos bem

definidos oferecem clareza distintiva dos atributos das competências desejados para ambas as categorias profissionais.

Indicadores de desempenho relacionado ao desempenho da competência:

De 1 a 4 – desempenho insatisfatório;

De 5 a 6 – desempenho regular;

De 7 a 8 - desempenho bom;

De 9 a 10 – desempenho ótimo.

Quadro 18 – Escala dos indicadores para avaliação de competências

<b>Desempenho insatisfatório – De 1 a 4 -</b>			
<b>Indicador 1</b>	<b>Indicador 2</b>	<b>Indicador 3</b>	<b>Indicador 4</b>
Não atende às expectativas de desempenho. As evidências são claras sobre o não atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta total desinteresse em melhorar a competência avaliada	Muito abaixo das expectativas de desempenho. São raras as evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta muito pouco interesse para melhorar a competência avaliada	Abaixo das expectativas de desempenho. Há poucas evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta pouco interesse para melhorar a competência avaliada.	Ainda abaixo das expectativas de desempenho. As evidências de atendimento aos indicadores ainda são insuficientes. Apresenta algum interesse e empenho para melhorar a competência avaliada. O desempenho oscila entre insatisfatório e regular.
<b>Desempenho Regular – de 5 a 6</b>			
Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.			
<b>Indicador 5</b>		<b>Indicador 6</b>	
Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados deixam a desejar. Apresenta pouco empenho para desenvolver-se na competência.		Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados, ora apresentam-se conforme esperado, ora deixam a desejar. Apresenta empenho para desenvolver-se na competência. O desempenho oscila entre regular e bom.	
<b>Desempenho Bom – De 7 a 8</b>			
Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho			

plenamente satisfatório. Na maioria das vezes o gestor apenas valida o atendimento da competência em relação ao padrão.	
<b>Indicador 7</b>	<b>Indicador 8</b>
Demonstra resultado de desempenho satisfatório. Faz normalmente o que se espera. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados revelam alcance das expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho.	Demonstra resultado de desempenho plenamente satisfatório. Faz sempre o que se espera. As evidências são claras e objetivas e confirmam o atendimento pleno às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os indicadores avaliados, cujo empenho indica possibilidade de mover-se para o nível seguinte. Por vezes realiza mais do que se espera. O desempenho oscila entre bom e ótimo.
<b>Desempenho ótimo – De 9 a 10</b>	
Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. Excede ao padrão esperado, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados no âmbito da entidade.	
<b>Indicador 9</b>	<b>Indicador 10</b>
Demonstra resultado de desempenho acima do esperado. Faz normalmente mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que excede às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Revela uma ótima qualidade de desempenho nos resultados apresentados.	Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado. Faz sempre mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que supera constantemente e consistentemente as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Desempenho especialmente relevante. Revela uma excelente qualidade de desempenho nos resultados apresentados e potencial para assunção de novas responsabilidades e novos desafios.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ogliara (2020), Fazoli (2020), Jacomassi Junior (2018), Pontes (2014), Chiavenato (2010), Rabaglio (2006) e Souza (2005), 2024.

A partir das avaliações de competências, anteriormente apresentadas, o Quadro 19 mostra uma escala gráfica para avaliar potencial de desempenho dos colaboradores e líderes. Este quadro é uma demonstração prática e não necessariamente reflete numa recomendação definitiva do pesquisador para a filial. Antes de apresentá-lo é sugerido um exemplo de parâmetros relacionados a indicadores de potencial para sustentar essa avaliação.

Indicadores de potencial:

Indicador 1. O avaliador discorda totalmente da afirmação em relação ao colaborador/líder.

Indicador 2. O avaliador discorda da afirmação em relação ao colaborador/líder

Indicador 3. O avaliador concorda parcialmente com a afirmação em relação ao colaborador /líder.

Indicador 4. O avaliador concorda totalmente com a afirmação em relação ao colaborador /líder.

A partir das definições da escala de concordância, o avaliador deverá indicar para cada uma das assertivas apresentadas no quadro 19, um dos indicadores de potencial, tomando como referência a evidência do requisito de potencial, em cada indivíduo sob sua avaliação.

Quadro 19 – Escala para avaliação de potencial de líderes funcionais e colaboradores não gestores

<b>Requisitos da avaliação de potencial para líderes funcionais e colaboradores não gestores</b>	
Orientação para o aprendizado	Apresenta continuamente curiosidade e interesse em aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual. Demonstra capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado. Mostra prontidão para reciclar seus conhecimentos e prospectar novos conceitos.
Abrangência de análise	Elabora pontos de vista diferenciados, mostra capacidade para extrair insights e análises ampliadas, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não percebidas e contempladas por outros.
Compreensão interpessoal	Tem capacidade para ouvir, compreender as percepções e perspectivas dos demais, sabe se colocar no lugar do outro e mostra facilidade para alinhar os interesses de ambas as partes.
Capacidade de progressão	Demonstra capacidade de assumir, no curto, médio e longo prazos, uma posição ou atividades de maior amplitude, responsabilidade e complexidade.
Maturidade emocional	Apresenta capacidade para lidar com situações de conflitos, stress e/ou de grande pressão, além de acolher <i>feedbacks</i> como uma oportunidade para refletir, aprender e evoluir. Tem domínio e controle das emoções.
Flexibilidade/adaptabilidade	Adapta-se naturalmente a mudanças, a adversidades, a oportunidades e a desafios, fazendo novas descobertas e incorporando oportunidades de desenvolvimento diante de novas situações, cenários e desafios.
Comunicação escrita	Redige, de forma clara, precisa, com profundidade adequada e concisão. Sabe elaborar textos apoiados em coleta de dados e informações, levantando diferentes percepções, análises, recomendações e outros conteúdos. Consolida informações, colocando foco no essencial e sistematizando em poucas palavras.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ogliara (2020), Fazoli (2020), Jacomassi Junior (2018), Pontes (2014), Chiavenato (2010), Rabaglio (2006) e Souza (2005), 2024.



Embora as considerações sobre a composição da escala gráfica de classificação tenham mencionado três modalidades de requisitos, quais sejam: do cargo, dos objetivos acordados e das competências, isso não implica que se deva ter um formulário de avaliação para cada uma dessas três dimensões. Isso tornaria o processo da avaliação duramente burocrático, demorado e inviável. Um único formulário pode comportar essas dimensões, tomando-se o cuidado de observar assertividade na escolha dos requisitos e na elaboração dos indicadores de medição.

Finalmente, os resultados da avaliação da escala gráfica de objetivos e potencial se tornarão insumos para o desenvolvimento do instrumento matriz *nine box*, conforme mostra a subseção 5.2.2.2.

#### 5.2.2.2 Matriz *nine box*

Dentre as várias formas de se apresentar sumariamente os dados coletados sobre o desempenho, ao longo do processo da avaliação, uma que se destaca pela facilidade com a qual se pode gerar planos de ação relacionados a desempenho e potencial de desempenho é a matriz *nine box*.

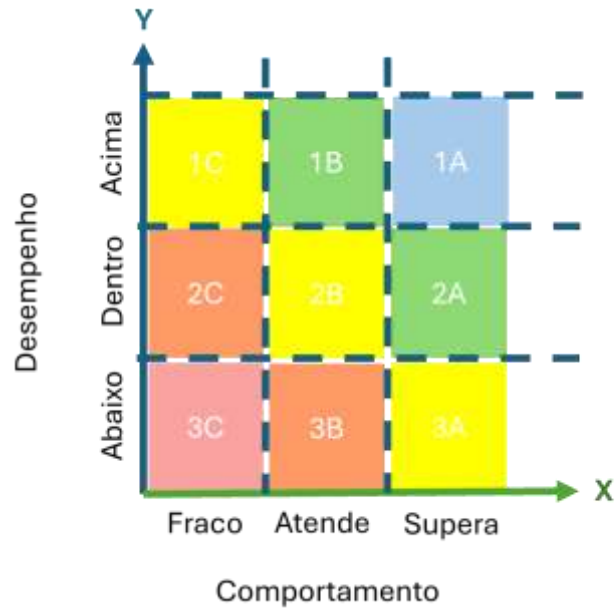
Segundo Gianzanti (2016), *nine box* é um conceito adaptado pela área de RH com o objetivo de produzir um resultado final consistente sobre o desempenho dos colaboradores, além de ser apto a contribuir com a identificação de *backup* para fomentar o processo sucessório nas empresas, sendo este um dos grandes desafios de sustentabilidade das organizações.

De forma simples e objetiva, trata-se basicamente de elencar duas variáveis sobre as quais se transcrevem os resultados das avaliações, fazendo-se o cruzamento em duas retas (x, y), de forma a posicionar os colaboradores em seus nove quadrantes, que remetem a ações predefinidas.

A forma de se elaborar a matriz é adaptada em diversas organizações, de forma a ajustar-se à realidade e necessidade de cada uma.

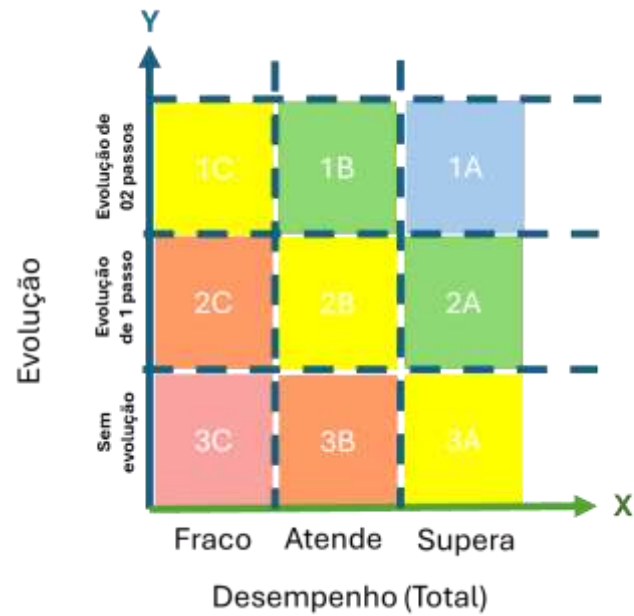
De acordo com Gianzanti (2016), a grande facilidade da matriz é que as regiões (quadrantes) onde o colaborador pode ser enquadrado são delimitadas, sinalizando se correspondem a “boas” ou “más” localizações, utilizando-se recursos de cores para indicação. O modelo é usualmente denominado de “nove quadrantes” por contar (em seu modelo original) com nove regiões possíveis de enquadramento. Isso ocorre porque normalmente as escalas da matriz são divididas em três graus, com os fatores agrupados em duas categorias (retas x e y).

As Figuras 2, 3,4 e 5 mostram o processo de elaboração da matriz nine box conforme Jacomassi Junior (2018).



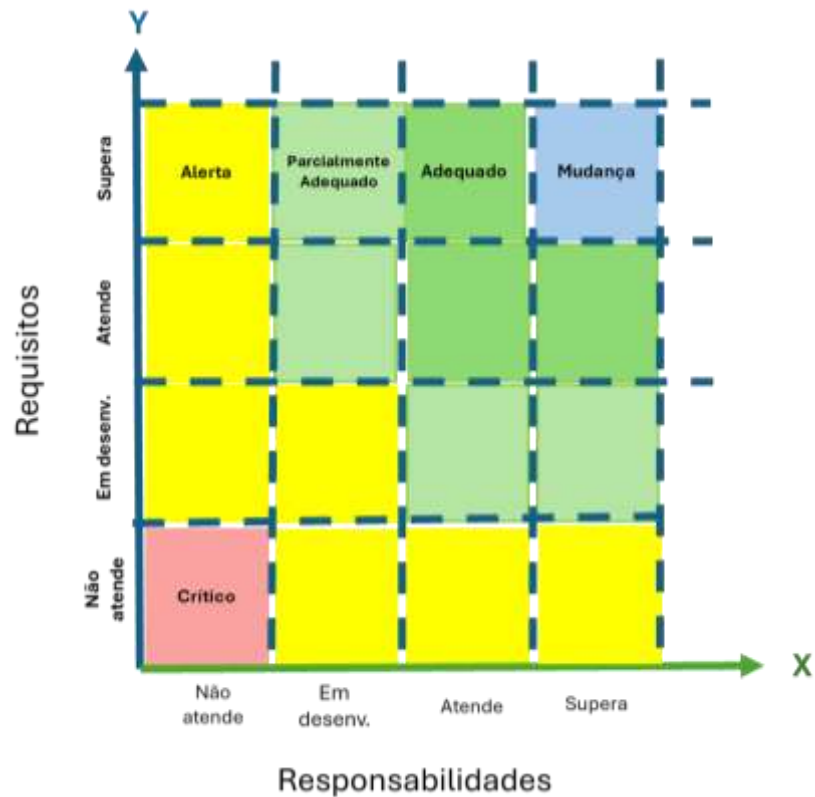
**Figura 2. Matriz *nine box***

Fonte: Variação da matriz *nine box*, Jacomassi Jr (2018)



**Figura 3. Matriz *nine box* (definições dos boxes)**

Fonte: Variação da matriz *nine box*, Jacomassi Jr (2018)



**Figura 4. Matriz nine box (estruturação dos boxes)**

Fonte: Variação da matriz *nine box*, Jacomassi Jr (2018)



**Figura 5. Explicação dos boxes da Matriz nine box**

Fonte: Jacomassi Junior (2018).

Após a aplicação da matriz *nine box*, torna-se possível consolidar informações sobre o desempenho e potencial de desempenho, de cada colaborador, conforme ilustra a Figura 6.

<b>POTENCIAL</b>	<b>Alto</b>	<b>B3</b> <b>2,2 à 3,32</b> Investigar os fatores que estão interferindo no desempenho, sendo necessária gerar um plano de ação para recuperação	<b>B6</b> <b>5,54 à 6,66</b> O colaborador tem potencial, mas há evidências de melhorias necessárias no seu desempenho	<b>B9</b> <b>8,88 à 10</b> Profissionais de alto desempenho e potencial, são profissionais que estão prontos para assumir novas funções de maior complexidade
	<b>Médio</b>	<b>B2</b> <b>1,1 à 2,2</b> O colaborador não entrega o que é esperado. É recomendado investir no desenvolvimento do colaborador	<b>B5</b> <b>4,44 à 2,77</b> O colaborador está no caminho certo, mas ainda é preciso transformar um pouco mais o potencial em desempenho	<b>B8</b> <b>7,76 à 8,88</b> Colaborador tem alto desempenho e potencial médio, recomendado o reconhecimento, podendo transferir o colaborador para outra função de mesmo nível de complexidade
	<b>Baixo</b>	<b>B1</b> <b>0 à 1,1</b> A liderança deve investir em acompanhamento próximo. Se não houver evolução, o desligamento deve ser considerado	<b>B4</b> <b>3,72 à 4,44</b> Colaborador atua na execução de suas atividades, sem potencial de crescimento. Atenção: Ambição alta + potencial baixo = frustração	<b>B7</b> <b>6,66 à 3,88</b> Situação crítica: Alto desempenho e baixo potencial, seu gestor deve ficar atento na identificação dos fatores que o mantêm motivado
		<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
		<b>DESEMPENHO</b>		

**Figura 6. Consolidação da matriz nine in box**

Fonte: Jacomassi Junior (2018).

### 5.3 Estrutura funcional da gestão do desempenho

Tomando-se os conceitos da gestão do desempenho apresentados na seção 2 (DeNisi; Murphy, 2017; Ogliara, 2020; Pedersini, 2023; Pontes, 2014), bem como as recomendações para dotar a avaliação de desempenho de um processo de gerenciamento de suas atividades, buscando maior assertividade para implementá-la, a proposta incorporou orientações sobre essa gestão.

Entende-se que ela é necessária para suportar e integralizar um conjunto de ações voltadas para o alinhamento da avaliação de desempenho com as expectativas dos colaboradores, com o atendimento de metas estratégicas da organização e para viabilizar o processo de construção de uma cultura da avaliação. Logo, gerenciar a avaliação de desempenho dessa perspectiva implica valorizar o potencial humano, obter eficiência operacional, expandir sua amplitude de responsabilidades e alcançar resultados mais eficazes. Nessa perspectiva, o alcance de todos os

benefícios que a gestão de desempenho pode propiciar implica um grande desafio para a ARH (DeNisi; Murphy, 2017; Ogliara, 2020; Pontes, 2014), pois requer que as políticas, diretrizes, processos e práticas de RH estejam arquitetados de modo a atender as expectativas geradas pelas avaliações, bem como alinhadas com as demandas estratégicas da filial.

Nesse sentido, a proposta não adentrou especificamente nesse campo da ARH, mas se limitou a registrar a relevância dessa arquitetura para consolidar com eficácia a avaliação de desempenho. Logo, a gestão do desempenho pode assumir diferentes formas e conter diferentes dispositivos propulsores dentro das empresas.

Na presente proposta, os elementos sugeridos para compor a gestão do desempenho estão apresentados no Quadro 20.

Quadro 20 – Elementos integrantes da gestão do desempenho

<b>Elementos da gestão do desempenho</b>	<b>Descrição</b>
Comitê de avaliação e seus papéis	Grupo responsável por implementar, acompanhar e compor decisões sobre ações relacionadas a avaliação de desempenho.
Capacitação dos envolvidos	Diz respeito ao processo de capacitar as pessoas envolvidas com a avaliação de desempenho, direta e indiretamente. Diretamente, são os líderes no papel de avaliador, bem como os colaboradores, enquanto avaliados. Inclui-se também os integrantes do comitê de avaliação
<i>Feedback</i> e seus procedimentos	Refere-se ao processo de comunicação a ser mantido entre avaliador e avaliado não apenas no momento da finalização da avaliação, mas ao longo de todo processo do trabalho.
Plano de Desenvolvimento Individual	Diz respeito a proposta de desenvolvimento do colaborador alinhado com os resultados da avaliação.
Calibragem da proposta	Compreende o acompanhamento da usabilidade da proposta ao longo do tempo afim de alcançar a sua maturidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024, baseado em DeNisi e Murphy (2017), Jacomassi Junior (2018), Ogliara (2020), Pedersini (2023) e Pontes (2014).

### ***5.3.1 Comitê de avaliação/harmonização***

A gestão do desempenho não é tarefa atribuída a única pessoa, mas a grupo, devido à quantidade e à qualidade das variáveis que a avaliação de desempenho inclui, bem como para atender à necessidade de alinhar as diferentes expectativas que se formam em torno dessa atividade.

Conforme comenta Jacomassi Junior (2018), os comitês de avaliação são recomendados com a finalidade de garantir a credibilidade essencial ao processo, combater tendências e preferências pessoais injustificadas, bem como dar efetividade a todas as fases do processo de avaliação. Além disso, ressalta Ogliara (2020) que esses comitês desempenham um papel crucial ao facilitar a integração dos talentos na empresa, diminuindo a influência do gestor direto e ampliando as oportunidades de crescimento e realização para os colaboradores.

Na proposta, foi recomendado que o comitê seja presidido pela coordenadora da ARH que é também um de seus membros fixos, juntamente com os líderes funcionais das diferentes áreas da filial. O comitê deverá ainda incluir os líderes de nível superior na hierarquia organizacional e outros integrantes que o grupo considerar pertinente, como membros não fixos. Estes são profissionais aleatórios, convidados para determinadas pautas das reuniões do comitê, com o objetivo de participar de levantamentos de pontos e de análises pertinentes às questões relacionadas a avaliação de desempenho e de potencial. Isso irá conferir à avaliação maiores possibilidades de correções dos *gaps* e levantamento de informações. Recomendou-se também que os integrantes aleatórios tenham algum vínculo ou estejam ligados a algum fluxo da cadeia de trabalho do(s) colaborador(es), estando em condições de argumentar com base em fatos.

As deliberações do comitê devem ocorrer de forma imparcial e objetiva. Isso ajuda a manter a integridade do processo de avaliação e a atrair credibilidade. Além disso, o comitê desempenha um papel crucial ao facilitar a integração dos talentos da empresa, diminuindo a dependência de supervisão e ampliando as oportunidades de crescimento e realização para os colaboradores.

### 5.3.1.1 Papéis dos membros do comitê

Cabe à coordenadora da ARH assumir a coordenação do comitê e responder pela implementação, desenvolvimento, processo de aprovação, e coordenação dos trabalhos da avaliação.

Com base em Ogliara (2020), foram recomendadas as seguintes funções para a coordenação do comitê:

- gerenciar a comunicação da avaliação de desempenho na empresa (definições e etapas dos processos);
- fazer a gestão das avaliações de desempenho a preencher e preenchidos;
- organizar a agenda de trabalho do comitê apontando pautas, datas, locais e fazendo as convocações;
- demonstrar o resultado da avaliação realizadas de maneira simplificada e consistente;
- formalizar o resultado após a avaliação do comitê;
- enviar o material referente a avaliação de desempenho para o gestor responsável;
- atuar no desenvolvimento das ações decorrentes dos PDIs por meio de suporte para treinamento e desenvolvimento;
- dar procedimentos a implementação das decisões sobre movimentação de pessoas (promoção, transferência, demissão) decorrentes da avaliação.

Cabe a cada líder funcional responsabilizar diretamente pela gestão do trabalho e do relacionamento com o colaborador, sendo peça chave no processo da avaliação de desempenho.

De acordo com Ogliara (2020), esse líder tem como objetivo os seguintes pontos:

- apoiar a comunicação da avaliação de desempenho aos colaboradores de sua amplitude de liderança;
- realizar o preenchimento de formulários referentes às avaliações destes colaboradores;
- elaborar a matriz *nine box* no âmbito da sua amplitude de comando;
- comparecer às reuniões do comitê de avaliação a fim de participar de discussões relacionadas a avaliação de sua área de competência, bem como das demais.

### 5.3.2 A capacitação dos envolvidos

A recomendação dessa capacitação foi ponto comum entre os autores integrantes do estudo. Ela inclui a capacitação de profissionais fixos que estarão à frente do comitê de avaliação, bem como de colaboradores, pois sem a devida compreensão desses integrantes sobre metodologia, desenvolvimento, finalidades, aplicação de resultados e encaminhamentos decorrentes, é impossível obter boa eficácia com a avaliação de desempenho.

A proposta indicou o treinamento inicial e o treinamento de atualização. O primeiro consiste na apresentação da proposta de avaliação de desempenho que a empresa estiver adotando. Este treinamento deverá ser desenvolvido pela coordenadora do comitê de avaliação, que é também coordenadora da ARH, sendo oferecido a todos os componentes do comitê, mas dirigidos especificamente aos líderes funcionais, visto que eles assumirão o papel de avaliadores.

O treinamento de atualização deverá ser realizado sempre que a proposta de avaliação do desempenho passar por alterações, ajustes e mudanças; de modo a permitir compreensão de novas versões. Os públicos mencionados deverão participar.

O treinamento de atualização deve também ser desenvolvido sempre que o colaborador mudar de nível hierárquico, a fim de obter conhecimento sobre como opera a avaliação de desempenho para o nível alcançado.

O treinamento dos líderes, diretamente responsáveis pela avaliação, demanda um processo de capacitação voltado para habilitá-los na complexa tarefa de emitir julgamentos, fornecer *feedbacks* e tomar decisões relacionadas aos resultados da avaliação.

DeNisi e Murphy (2017) sugerem que essa capacitação deve garantir as qualidades necessárias aos avaliadores, as quais se resumem a: qualidade cognitiva, comportamental e gerencial, conforme sintetiza o Quadro 21.



Quadro 21 – Capacitação dos líderes para atuar na avaliação de desempenho

<b>Qualidades a desenvolver no avaliador</b>	<b>Descrição</b>
Cognitiva	Está relacionada aos conhecimentos teóricos, técnicos, operacionais e situacionais que os avaliadores devem possuir para atuar na avaliação de desempenho, de modo a compreender os instrumentos, seus procedimentos e ter segurança para aplicá-los.
Comportamental	Compreende o desenvolvimento da capacidade de escuta e de observação do avaliador. Saber empregar posturas para respeitar e manter sigilo sobre informações. Tratar a todos com igualdade e estabelecer comunicação clara e objetiva. Ter habilidade para manter dados e resultados organizados. Saber identificar necessidades de treinamento dos avaliados, saber propor PDI e saber indicar movimentação no plano de carreira ou de sucessão.
Gerencial	Relaciona-se com as ações, as características administrativas e de coordenação do trabalho que é realizado no âmbito da avaliação de desempenho. Demanda a manutenção da coerência e imparcialidade diante da finalidade e dos objetivos da avaliação. Deve passar segurança em relação as suas ações.

Fonte: Elaborado pelo auto a partir de DeNisi e Murphy (2017) .

Ainda segundo DeNisi e Murphy (2017), a capacitação dos avaliadores reduz muito a chance de eles cometerem distorções no processo da avaliação. Tais distorções estão sintetizadas no Quadro 22.

Quadro 22 – Distorções passíveis de ocorrência em avaliadores

<b>Distorções do avaliador</b>	<b>Descrição</b>
Falta de objetividade	O avaliador perde o foco da avaliação, comete equívocos e falhas.
Efeito halo	O avaliador procede a avaliação com base no relacionamento que mantém com o avaliado, e o foco da avaliação é influenciado por este convívio.
Leniência	Tendência de o avaliador abrandar o julgamento de alguns colaboradores, sendo propenso a generosidade.
Falsidade	Trata-se de uma distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, podendo beneficiá-lo ou prejudicá-lo.
Tendência central	É a prática de se avaliar pela média do desempenho evitando aplicar avaliações nos extremos dos indicadores de desempenho.
Preconceito pessoal	Predisposição do avaliador para julgar as pessoas segundo os seus valores e prerrogativas, distanciando do foco do desempenho.
Obstáculos políticos	O avaliador distorce a avaliação quando há interesses particulares envolvidos. Essa atitude pode ajudá-lo a manter uma imagem positiva e agradar alguém que lhe é conveniente.
Despadronização de rigor	Algumas avaliações podem sofrer distorções em relação ao uso de maior ou menor rigor pelo avaliador, levando a cometer atos falhos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em DeNisi e Murphy (2017).

Contudo a definição dos conteúdos que devem compor um programa de capacitação dos avaliadores é de responsabilidade da ARH, que deverá identificar os *gaps* de conhecimento, competências e habilidades dos avaliadores para atuar na atividade e, sobre esta situação deverá propor o treinamento.

Ressalta-se também que, as vezes não é somente o treinamento que irá contribuir para a capacitação do avaliador; as vezes é necessário inseri-lo num contexto da organização para ele ter mais conhecimentos internos e mais oportunidades de se interagir com outros gestores e processos a fim de trocar informações experiências para realizar o seu trabalho da melhor forma possível. Desse modo, o treinamento consistirá em um valioso aprendizado.

### **5.3.3 *Feedback da avaliação e seus procedimentos***

O *feedback* tem sido foi um valioso recurso para compor propostas de avaliação de desempenho e otimizar os seus resultados. Porém é também uma das atividades que mais recebe críticas devido à rigidez que pode estar presente na sua aplicação; à frequência com que é realizado, e à falta de preparo dos avaliadores para desenvolvê-la eficazmente.

O formato tradicional de aplicar *feedbacks* ao final da avaliação, conforme é a prática da filial (e quando acontece); pode ser superada pelas ações da gestão do desempenho focadas em realizar devolutivas com mais frequência, mais flexíveis, com a finalidade de estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

No contexto da presente proposta, a recomendação sobre *feedbacks* da avaliação visa:

- fortalecer a cultura do diálogo entre as partes interessadas;
- fornecer orientações para ajustar falhas e comportamentos não compatíveis;
- orientar sobre a necessidade de realizar uma análise construtiva do desempenho para estimular melhorias contínuas e impulsionar o crescimento/desenvolvimento.

Com o objetivo de escapar da rigidez da burocracia dos ciclos anuais das práticas de avaliação de desempenho e fortalecer suas finalidades, a proposta recomendou *feedbacks* voluntários, que se efetivam com mais rapidez e espontaneidade. No entanto, exceções devem ser observadas quando se trata de *feedback* envolvendo decisões relacionadas a, por exemplo, advertências ligadas à desvios na execução das funções e/ou a desligamentos do emprego, sendo situações desta natureza devem estar respaldadas por deliberação do comitê de avaliação.

Embora, possa ocorrer *feedback* de diferentes formas, o seu papel consiste em fortalecer as relações entre cada colaborador e seu gestor, gerando conversas significativas e motivantes, associadas aos comportamentos esperados e à qualidade do trabalho realizado.

A consolidação de uma base de comunicação e confiança entre colaboradores e gestores é uma das principais formas de aumentar a colaboração e o engajamento, relacionados a melhoria do desempenho individual e da organização. Este aspecto contribui também para a formação de uma cultura positiva da avaliação de desempenho.

Além das considerações anteriores, o *feedback* que irá orientar o PDI deverá ser realizado após a finalização do período de avaliação, sendo feito de maneira interativa com o líder funcional, de modo a realizar tratativas dos *gaps* e sua potencialização.

#### **5.3.4 O plano de desenvolvimento individual**

Uma deliberação importante decorrente dos resultados da avaliação é a decisão sobre a recomendação de um PDI. De acordo com Gonçalves (2018), trata-se de estabelecer um processo de aprendizagem para colaboradores que apresentarem deficiências de desempenho ou para aqueles que precisam de algum aprimoramento visando mudanças de setor, função ou outro tipo de movimentação.

Jacomassi Junior (2018) e Ogliara (2020) comentam que o PDI pode ser aplicado também para efeito de aproveitamento de potencial, de modo a permitir que o desenvolvimento do colaborador ocorra em função de estímulos para consolidar determinadas qualificações/competências que se mostrarem latentes, mas que necessitam de algum tipo de aprendizado para se efetivar.

Matulčíková *et al.* (2023) e Iqbal *et al.* (2019) comentam que para garantir que todas as ações referentes aos *gaps* de desenvolvimento de carreira, analisadas e discutidas durante o processo de avaliação de desempenho, sejam planejadas e executadas é necessário compactuar um plano estruturado entre o gestor avaliador e o avaliado (PDI).

O PDI em resumo deve ser sucinto, simples e focado, com poucas ações, para melhorar a assertividade e com um acompanhamento periódico pelo gestor e o avaliado até todas as ações serem concluídas.

#### **5.4 Calibragem da proposta da avaliação de desempenho**

Cabe ao comitê de avaliação identificar e processar evidências que comprovem necessidade de proceder ajustes e atualizações na proposta de avaliação em curso. Tal processo é reconhecido por Souza *et al.* (2005) como uma condição para a avaliação permanecer sustentável frente as mudanças que recaem sobre o sistema organizacional com respaldo sobre o desempenho humano.

Pedersini (2023) destaca a necessidade de realizar o acompanhamento contínuo da avaliação afim de mantê-la atualizada frente aos objetivos e metas da empresa, pela promoção de acertos de rota.

De igual modo, Daniali *et al.* (2020) afirmam ser essencial manter ciclo de revisões em consonância com as mudanças da empresa apontando para a necessidade de ajustá-la e flexibilizá-la contingencialmente.

As mudanças, segundo os autores, podem estar relacionadas a tecnologia, gestão, processos, políticas internas, objetivos estratégicos, clima e cultura organizacional, modelos de gestão, dentre outras ocorrências que venham impactar a avaliação de desempenho.

Além de corrigir rotas, a calibragem é necessária para se alcançar a maturidade da atividade.

A seção 6 comenta sobre a apresentação e apreciação da proposta realizada com base nos principais autores e necessidades encontradas na empresa (fonte do estudo).

## 6 PROCEDIMENTOS DA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PROPOSTA

Esta seção descreveu os procedimentos adotados pelo pesquisador para apresentar a proposta para a filial e receber *feedback* a seu respeito. A subseção 6.1 apresenta os profissionais da filial que participaram desse processo; a seção 6.2 apresenta os procedimentos utilizados para realizar essa apresentação; a subseção 6.3 apresenta o instrumento de coleta de dados utilizado para captar a apreciação dos participantes sobre a proposta e a subseção 6.4 apresenta os procedimentos da análise dos dados.

### 6.1 Procedimentos adotados para a apresentação da proposta

A apresentação da proposta consistiu no contato direto do pesquisador com um grupo de profissionais da empresa, pelo objetivo de torná-la conhecida e obter *feedback* quanto a sua pertinência para o referido contexto.

Inicialmente, o pesquisador solicitou junto à coordenação da ARH agenda para realizar entrevistas com os mesmos líderes que participaram do diagnóstico realizado em 2022.

A ideia original do pesquisador seria apresentar a proposta para cada líder e na sequência obter seus comentários, análise e percepções quanto à viabilidade da proposta para a filial. No entanto, devido à agenda de trabalho desses profissionais, a coordenadora da ARH recomendou que fosse feita uma única apresentação da proposta para todos os participantes e, na sequência, obter-se-ia *feedbacks* individuais. Foi recomendado também que esse *feedback* ocorresse formalmente por meio digital, posto que não seria possível realizar as entrevistas individuais em função da indisponibilidade de tempo deles durante o período de trabalho.

Assim, a apresentação foi realizada para cinco profissionais da filial no dia 17 de maio de 2024, na sala de reuniões da empresa, por exibição de *slides*, que durou cerca de 35 minutos. Na sequência dessa apresentação, ocorreram interações entre o pesquisador e o grupo de profissionais por meio de perguntas, observações e comentários. Dentre as dúvidas levantadas, destacaram-se as perguntas: Poderia comentar mais sobre os requisitos que integram a escala gráfica classificatória? Por que duas escalas gráficas? Conseguiremos incluir ou mudar requisitos ou outros aspectos na escala gráfica sugerida? A incorporação de competências na avaliação pode mudar de acordo com nossas necessidades? Poderia comentar mais sobre como aplicar a matriz

*nine box*? Quais seriam as funções do comitê da avaliação? Conseguiremos instalar algum tipo de *software* para operacionalizar essa proposta, incluindo a gestão do desempenho?

Após ocorrer essa interação, o pesquisador apresentou o instrumento de coleta de dados que seria enviado via *online* a eles, explicou cada questão e esclareceu dúvidas.

O período total empregado na apresentação e discussão da proposta, bem como do questionário foi cerca de 1:50 h.

No dia seguinte à apresentação, o pesquisador enviou o questionário padrão (Apêndice B) para os participantes através de seus *e-mails*. Desse modo, a apresentação, a discussão da proposta, bem como o envio do formulário padrão foram os recursos utilizados para coletar as percepções e análises dos líderes sobre a proposta. Pela apresentação, o pesquisador teve a oportunidade de explicitar e esclarecer dúvidas, interativamente; pelo questionário, foram abordadas questões específicas para levantar percepções que ajudassem a analisar a pertinência/viabilidade da proposta para a filial, conforme mostrará a subseção 6.3.

## **6.2 Participantes**

Na fase do diagnóstico, participaram quatro líderes da área industrial e a coordenadora da ARH. Desse grupo, apenas um líder, que não se encontrava mais na empresa, foi substituído pelo coordenador de produção. Desse modo, os cinco participantes são: um coordenador de produção; dois líderes de processos industriais (produção); um líder de processos industriais (logística); e uma coordenadora da ARH.

O coordenador de produção tem formação em Engenharia de Produção e atua na empresa há seis anos; está na função atual há três anos. Um dos líderes de processos industriais é engenheiro industrial, trabalha na área de produção da empresa há sete anos e há seis anos no cargo atual. O segundo líder de processos industriais é também formado em Engenharia de Produção, está na empresa há nove anos e seis anos no cargo atual. O terceiro líder atua na área de logística, está há cinco anos na empresa e dois anos e sete meses no atual cargo. A coordenadora da ARH é formada em Psicologia, trabalha na empresa e na função há três anos e quatro meses.

### 6.3 Questionário da avaliação e sua aplicação

O questionário é uma técnica de investigação constituída de um conjunto de questões, que, segundo Gil (2006), possuem o propósito de obter informações e gerar dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto de pesquisa.

Justifica-se que sua aplicação no presente estudo não foi a primeira opção do pesquisador, mas sim a entrevista individual pela expectativa de se obter maior aprofundamento sobre as questões de pesquisa. Porém o questionário foi o recurso consensado com a filial, diante da limitação de tempo dos participantes para realização de entrevistas individuais.

O instrumento (Apêndice B) está constituído por 17 questões abertas, além das informações sobre dados dos participantes. As questões versaram sobre os principais aspectos tratados pela proposta e cobrem as seguintes abordagens:

- **Apreciação geral da proposta:** incluiu conteúdos que investigaram as primeiras percepções dos participantes sobre a proposta; o alinhamento dela com a visão, missão, objetivos e desafios; e avanços que a proposta sinaliza em relação à avaliação praticada atualmente pela filial.
- **Proposição e constituição da escala gráfica classificatória:** levantou a percepção dos participantes sobre a constituição desse instrumento através dos requisitos do cargo, dos objetivos consensados e das competências/comportamentos.
- **Indicadores de desempenho da escala gráfica:** investigou a percepção dos participantes em relação aos indicadores propostos para compor a escala gráfica classificatória.
- **Indicadores de potencial de desempenho:** levantou a percepção dos participantes sobre os indicadores apresentados para avaliar o potencial de desempenho.
- **Categorias profissionais da avaliação:** levantou a percepção dos participantes sobre estabelecer duas categorias profissionais para aplicar a avaliação de desempenho na filial.
- **O instrumento matriz *nine box*:** investigou a percepção dos participantes sobre a pertinência desse instrumento para demonstrar e sumarizar comparações entre desempenhos e potenciais dos avaliados.
- **Gestão do desempenho:** investigou as ações e procedimentos de gestão para dar sustentabilidade aos processos de execução, monitoramento e tomada de decisões relacionadas a avaliação de desempenho.

- **Considerações de viabilidade:** Referem-se ao levantamento de percepções dos participantes sobre aspectos relacionados a aderência da proposta na filial; a identificação das dificuldades e facilitadores organizacionais que a proposta encontraria na empresa. Incluiu também livres manifestações dos participantes.

A elaboração do questionário se apoiou também sobre orientações técnicas e pedagógicas de elaboração de instrumento de coleta de dados, fornecidas por Melo e Bianchini (2015). Foi observado a recomendação “evitar perguntas” que: se autorrespondem; induzem a resposta; gerassem respostas dúbias; não trouxessem a informação pretendida; levassem o participante a fazer cálculos complexos; fizessem alusão a nomes que impliquem em aceitação ou rejeição e contagiassem outras respostas.

Além dessas considerações, as autoras recomendam evitar: excesso de questões; poucas questões; questões sem uma coordenação lógica entre si; questões que induzem dúvidas sobre seu sentido, além de buscar clareza no vocabulário utilizado.

#### **6.4 Procedimentos da análise de dados**

Foi realizada a análise descritiva dos dados, que, segundo Gil (2006), consiste em descrever principais comportamentos e tendências observados nos dados existentes. Essa análise está baseada em uma ou várias questões de pesquisa e não segue hipótese previamente definida.

Além disso, ela “se estrutura a partir dos registros gerados, sobre a forma de palavras, temas, documentos, acontecimentos, personagens, convívios e outros meios”, desde que permita ao pesquisador “explorar e conectar informações, bem como fazer uso de suas próprias percepções e *insights*” (Gil, 2006, p. 54). De acordo com Ogliara (2020), na análise de dados da pesquisa qualitativa, o pesquisador deve estar atento às relações que podem ser estabelecidas a partir das informações obtidas e a padrões observados durante o processo de coleta de dados.

Desse modo, a análise também considerou as interações do pesquisador com o contexto da pesquisa, ou seja, as realizadas com a coordenadora da ARH ao longo do estudo, e com os demais participantes, nas duas ocasiões (diagnóstico e fase da apresentação da proposta).

O Quadro 23 mostra uma síntese das unidades analíticas do estudo a partir das abordagens pesquisadas pelo instrumento de coleta de dados.



Quadro 23 – Síntese das unidades analíticas do estudo

<b>Categorias analíticas do estudo</b>	<b>Subcategorias</b>
Apreciação geral da proposta	Percepções iniciais sobre a proposta; Alinhamento com a visão, missão, objetivos e desafios; Sinalização de avanços da proposta
Escala gráfica classificatória	Constituição do instrumento
Indicadores de desempenho	Escala métrica de 10 níveis de qualificação do desempenho
Indicadores de potencial	Escala nominal para qualificar tendência de potencial
Categorias profissionais da avaliação	Consideração por duas categorias profissionais para aplicar a avaliação de desempenho
Instrumento matriz <i>nine box</i>	Pertinência do instrumento para consolidar avaliação de desempenho e de potencial
Gestão do desempenho	Ações e procedimentos de gestão para dar sustentabilidade à avaliação de desempenho
Considerações de viabilidade da proposta	Aderência da proposta na filial; dificuldades e facilitadores organizacionais; livre manifestação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

## 7 ANÁLISE DA PROPOSTA E SEUS RESULTADOS

Esta seção apresenta as percepções dos participantes em relação à proposta apresentada para a filial. Ela foi organizada a partir das categorias analíticas do estudo, conforme comentado na seção 6. Ao final da seção foram apresentados os resultados gerais da avaliação da proposta.

A análise apresenta, quando cabível, citações literais de trechos das respostas dos participantes, incluindo comentários do pesquisador articulados com alguns comentários expressos na fase da apresentação da proposta.

### 7.1 Apreciação geral da proposta

Quanto às **percepções iniciais sobre a proposta**, um dos líderes de processos industriais comentou que ela lhe propiciou “um entendimento bem mais ampliado e mais produtivo sobre a avaliação de desempenho”, destacando que “trouxo maior compreensão sobre a sua importância para liderar com foco no desempenho de sua equipe”.

Para outro líder de processos industriais a proposta poderá “completar e atender bem as necessidades da filial no tocante a difícil tarefa de avaliar desempenho”. Segundo ele, no dia a dia, esse assunto “não é comentado e nem discutido entre os líderes”. Então, ele considerou que a apresentação feita pelo pesquisador “deixou muito clara a necessidade que temos de realizar mudanças no atual sistema que a empresa utiliza”.

O líder da área de logística comentou que tinha pouco conhecimento sobre o assunto, apesar de “fazer avaliações por um bom tempo”. Para ele, a apresentação foi muito boa, “foi uma aula”, e ela chamou a sua atenção “sobre vários pontos que eu desconhecia sobre avaliação de desempenho”. Dentre esses pontos, ele mencionou “os diferentes requisitos que podem ser avaliados e, também as competências, fiquei muito surpreso com essas possibilidades”. Ele justificou ainda que, na prática, o processo é “feito meio automático, sem se preocupar muito com a finalidade desta avaliação”. De acordo com ele, a apresentação da proposta mostrou a necessidade de “rever sua visão sobre o assunto e que deve também sensibilizar os demais colegas”.

O coordenador de produção expressou ter gostado muito da proposta, pois lhe deu uma nova visão sobre os seguintes pontos:

1) “Direcionar a avaliação para requisitos que vão além do cargo, incluindo ainda objetivos consensados e da empresa e, principalmente sobre os comportamentos/competências que a empresa espera ter”; esse conjunto de pontos fornece uma “visão mais global e real de um desempenho”. Além disso, contribui para “diferenciar onde o desempenho está mais forte e/ou mais fraco”.

2) Ele expressou também: “achei muito interessante utilizar a escala gráfica classificatória para classificar o desempenho e o comparativo ser realizado pela matriz *nine box*”. Para esse líder, a combinação dos dois métodos é muito adequada. Gostou muito de saber como funciona a matriz *nine box*, apesar de já ter ouvido falar sobre ela.

3) “O descritivo referente aos níveis/indicadores de desempenho está muito claro e mostra as distinções de forma bem objetiva contribuindo muito no momento de atribuir as notas”.

4) “Há uma consideração importante que é a garantia da aplicação de mais *feedbacks* durante o processo de trabalho dos colaboradores, ou seja, a proposta considera que este tipo de retorno ajuda muito a melhorar o diálogo entre as partes (avaliador e avaliado)” e complementou: “o *feedback* instantâneo fará muita diferença na melhoria do desempenho”.

A coordenadora da ARH comentou que suas primeiras percepções sobre as propostas foram “muito boas”. Particularmente, ela enfatizou os seguintes aspectos: “a importância de criar a gestão do desempenho para que o processo de avaliação seja também um processo de desenvolvimento contínuo”; “o desdobramento da metodologia para as duas categorias profissionais e não dois métodos de avaliação de desempenho”. Destacou também que “é muito pertinente esta consideração, pois consegue diferenciar o desempenho para diferentes colaboradores sem adotar métodos diferentes”.

Com relação ao **alinhamento da proposta com a visão, metas, objetivos e desafios da filial**, um dos líderes da área industrial considerou que “a proposta atende, sim, aos valores que a empresa considera”, pois “a ideia de atrelar o desempenho ao desenvolvimento das pessoas para enfrentar os desafios e manter a visão da empresa, enquanto valor que a empresa tem, isto está bem enfatizada na proposta”. Para ele, a gestão do desempenho “vai ajudar muito para atingir os pontos fortes dos colaboradores e, assim atender metas e objetivos”.

Outro líder da mesma área comentou que a proposta “pontuou muito bem a preocupação com a visão, metas, objetivos e desafios”, porém considera “ser difícil alcançar um bom nível neste alinhamento” justificando que “os colaboradores têm ideias diferentes sobre esses aspectos”. Ele

completou sua análise expressando: “acredito que a gestão do desempenho pode contribuir muito para tornar todo o processo mais claro, mais aberto, mais efetivo e também facilitar a compreensão dos envolvidos em relação a vários pontos”.

Um terceiro líder, da área de logística, considerou que, na sua abrangência, a “proposta não deixou de se preocupar em ligar o desempenho ao atendimento da visão, metas, objetivos e desafios”.

Para o coordenador de produção, a proposta pautou a questão do alinhamento comentado, porém “este alinhamento deve ser mais específico em relação as metas que a empresa sustenta, que são direcionadas para a Segurança, Qualidade, Entrega e Custo”. Segundo o profissional, “os objetivos devem obedecer e atender a estes parâmetros”.

A coordenadora da ARH comentou que a proposta “está bem estruturada neste quesito do alinhamento” e que isso ficou claro “ao procurar a identificação de *gaps* ligados ao não atendimento de metas, objetivos, desafios definidos para a filial”.

Sobre os **avanços que a proposta apresenta em relação a atual**, um dos líderes da área industrial registrou: “eu vi muitos avanços, vi muitas coisas diferentes, como melhorar os treinamentos, o método, a necessidade de fazer a gestão do desempenho é muito importante”. Ele concluiu: “minha visão sobre o assunto mudou muito e aumentou minha preocupação sobre como temos tratado este tema tão significativo”.

Outro líder dessa área comentou que a proposta forneceu informações que “vão proporcionar avanços no modo de avaliar, de controlar as ações sobre desenvolvimento, de realizar *feedbacks*, que serão mais rápidos e garantir o desenvolvimento da equipe”. Para esse líder, “os dois instrumentos propostos e a criação da gestão de desempenho serão muito importantes para avançar na forma que fazem avaliações hoje”.

O líder de logística respondeu “comparando a avaliação de desempenho que fazemos e a forma que foi apresentada, precisamos melhorar muito”. Ele citou ainda alguns pontos que devem ser repensados: “a forma da avaliação (apenas um questionário); os treinamentos precisam ser mais específicos e atender necessidades individuais para garantir desenvolvimento, precisam ser mais detalhados. Penso que utilização da matriz nine box vai contribuir muito para os colaboradores ver melhor as suas próprias atuações, pois permite fazer comparações”. Além disso, ele destacou também que precisam “avançar na forma de dar *feedbacks*, ser mais constantes”.

O coordenador de produção considerou que a proposta avança “no modo de possibilitar melhores *feedbacks*”; pois a avaliação estará “direcionada aos objetivos, levando em consideração o cargo e o ambiente em que se desenvolve”. Comentou também que notou avanço com relação “a utilizar o mesmo método para as duas categorias profissionais, porém com formulários de avaliação diferenciados, principalmente, nos tipos de requisitos”. Ele reforçou que “desta forma estaremos fazendo o mesmo para todos, porém diferenciando em algumas especificidades das funções e a fixação de objetivos individuais”. O profissional também destacou que o avanço mais notável foi a gestão do desempenho, que “dá mais vigor para a avaliação e mostra que a empresa está interessada em desenvolver os colaboradores e não somente avaliá-los, ela vai ajudar os líderes e a ARH”. Finalmente, ele ressaltou avanço na “forma otimizada de comparação de desempenho entre os funcionários, através da matriz *nine box*”.

A coordenadora da ARH, pontuou os seguintes avanços: “a proposta do treinamento contínuo”, o “uso de uma nova ferramenta”, “melhorias com a gestão do desempenho”, “a melhoria da comunicação entre líder/liderado pelo acompanhamento e *feedback* contínuo”.

## **7.2 Apreciação relacionada ao instrumento escala gráfica classificatória**

Essa abordagem levantou a apreciação dos participantes com relação às especificidades da escala gráfica classificatória: os fatores de avaliação propostos para constituí-la; a consideração de definir duas categorias profissionais para estruturá-la e aplicá-la; os indicadores de desempenho e de competência.

Com relação aos **fatores de avaliação da escala gráfica** (requisitos do cargo, fixação de objetivos acordados e comportamentos/competências), os participantes deveriam analisar a sua pertinência no sentido de ponderar se seriam suficientes para compor a escala.

A resposta de um dos líderes de processos industriais resumiu-se a: “são suficientes”. Outro líder dessa mesma área considerou “muito bom os fatores levantados, acredito que expressam muito bem os requisitos desejados e se aplica bem as nossas atividades”.

O líder da área de logística também expressou concordância: “concordo com esses requisitos, porém acho muito complexo essa parte das competências, definir isso é mais difícil, mas é muito pertinente”.

Para o coordenador de produção os requisitos propostos “são suficientes, achei muito bom a composição deles, pois considerou pontos-chave e relevantes para se conhecer sobre desempenho e dá mais segurança para fazer a avaliação em termos de se apurar pontos fortes, pontos fracos e necessidades de melhorias”. De acordo com esse participante, “o desafio está em desenvolver bem o que será avaliado no lado comportamental e das competências”.

A coordenadora da ARH expressou: “achei muito completo”. Segundo ela, na filial, a avaliação ainda está no início quando se refere aos aspectos relacionados a comportamento/competências, “mas pelas explicações dadas na apresentação da proposta e pela possibilidade de se estimar potencial de desempenho, eu considero fundamental estes parâmetros na avaliação”. Segundo ela, “a parte comportamentos/competências é mais subjetiva e precisa ser bem trabalhada na filial” e “é um grande desafio para os avaliadores avaliarem formalmente as competências, mas vejo como muito pertinente incluir esses aspectos no processo da nossa avaliação”. A coordenadora ressaltou também que isso será “muito importante para os funcionários, para conhecer o que é esperado deles com relação a comportamentos/competências e também o que a empresa busca com relação a atitudes”.

Quanto à **criação de dois grupos profissionais sugeridos para aplicar a escala gráfica**, os líderes deveriam analisar a sua pertinência para integrar a proposta de avaliação.

Um dos líderes de processos industriais se manifestou objetivamente no sentido de mostrar que essa classificação “atende a todos os colaboradores da empresa”, não sendo necessário criar outras categorias e ter mais métodos”, e que “vai ajudar diferenciar as funções, será mais justo desse jeito”.

Outro líder da mesma área expressou “estou de acordo com essa categorização”. O líder da área de logística teve o mesmo posicionamento, respondendo: “concordo com essa classificação, muito adequado”.

O coordenador de produção expressou que a “divisão é compatível com os cargos e as funções que existem na empresa, não sendo necessário criar outras categorias e tornar o processo de avaliação muito burocrático”.

Para a coordenadora da ARH, a avaliação de desempenho pode ser direcionada para essas duas categorias, posto que “o que irá variar, conforme comentado na apresentação, serão os requisitos, os objetivos e os comportamentos/competências”. Ela considerou também importante

“utilizar a mesma escala para os dois grupos profissionais, isso passa uma ideia de harmonia para os funcionários”.

Com relação à proposição dos **requisitos da avaliação de desempenho para colaboradores não gestores**, foram propostos os seguintes requisitos: preparo e qualificação para o trabalho, capacidade para o trabalho em equipe, compromisso e resultados, visão institucional e características comportamentais. Os participantes deveriam analisar a adequação desses aspectos para compor a escala gráfica classificatória dessa categoria, ou seja, os colaboradores que não estão em cargos de líderes/gestores.

Um dos líderes de processos industriais sinalizou: “acredito que poderíamos melhorar os requisitos para tornar mais habitual”. Desse modo, ele considerou importante incluir os parâmetros que utilizam no “nosso quadro de produção, que são Segurança, Qualidade, Entrega e Custos”.

Outro líder de processos industriais expressou concordância, porém fez a seguinte ressalva: “Concordo como foi colocado, mas coloco algumas sugestões para tornar mais objetivo os requisitos: conhecimento e habilidades, trabalho em equipe, atingimento de resultados, atitude e comportamentos, e assiduidade”.

O líder da área de logística manifestou “acho que não são apenas esses requisitos. Temos alguns pontos importantes que temos que garantir o seu cumprimento como: a presença dos funcionários (assiduidade), o trabalho com segurança e o atendimento dos requisitos de qualidade e custos”.

O coordenador de produção também fez referência a ausência dos parâmetros definidos pela empresa, os quais são também os mencionados pelos outros líderes, ou seja, para ele “está faltando algo relacionado a segurança, qualidade custos e entrega”.

A coordenadora da ARH sinalizou que pode melhorar os requisitos de modo a “tornar mais habitual” (utilizando a mesma expressão de um dos líderes de processos industriais). Ela complementou sua análise sugerindo os seguintes requisitos: “habilidades e competências”; “realização de trabalho em equipe”, “atingimento dos resultados” e “cumprimento a ética e comportamento empresarial”.

Com relação aos **requisitos da avaliação de desempenho para gestores** foram propostos: capacidade de mobilização, delegação/*feedback*; monitoramento, visão estratégica, desenvolvimento/formação de sucessores e tratamento de conflitos. Lembrando que seria o grupo de requisitos para avaliar o desempenho deles, líderes/gestores.

Na visão de um dos líderes de processos industriais, esses requisitos são considerados suficientes. Ele apenas opinou com relação a alinhá-los com a “obtenção de resultados relacionados aos parâmetros da empresa: segurança, qualidade, custos e entrega”.

Outro líder dessa mesma área opinou: “concordo como foi colocado, mas coloco como sugestão: atingimento de resultados” e “relacionamento com a equipe”.

O terceiro líder da área de logística mencionou que deveria incluir “algo relacionado a garantia de entregas”, mencionando o cumprimento de metas relacionados aos parâmetros já citados pelos demais líderes, ou seja, “segurança, entrega, custos e qualidade”.

De igual modo, o coordenador de produção considerou os requisitos pertinentes, porém também sugeriu a inclusão de outros que possam ser verificados em relação aos quatro direcionadores (qualidade, custos, segurança e entrega) definidos pela empresa.

A coordenadora da ARH manifestou que “um ponto forte da empresa são as entregas”, então como sugestão ela mencionou “algo como cumprimento das entregas”.

Sobre os **indicadores de desempenho da escala gráfica classificatória**, sugeridos pela proposta, sendo ponderados em 10 níveis de avaliação: de 1 a 4 – desempenho insatisfatório; de 5 a 6 – desempenho regular; de 7 a 8 - desempenho bom; de 9 a 10 – desempenho ótimo.

Os participantes deveriam se manifestar sobre essa escala para tal aplicabilidade. Todos eles manifestaram concordância com relação a esses indicadores. Lembrando que, na proposta, cada indicador foi descritivamente conceituado e não apenas indicados.

Dentre os argumentos favoráveis, registraram-se as seguintes considerações: “as pessoas entendem melhor quando a avaliação é feita por notas” (coordenador de produção); “essa prática já é adotada pela empresa, porém com menos níveis de notas” (líder de processos industriais); “isso é o que nós já fazemos” (líder da área de logística); “acho muito prático esse modelo, e a descrição bem diferenciada e nítida de cada nível de notas ajuda muito o avaliador” (coordenadora da ARH).

Para **avaliar as competências**, a proposta sugeriu indicadores que expressam a decisão (concordância/discordância) do avaliador com relação à competência que está sendo avaliada.

Lembrando que cada indicador seria aplicado para avaliar a competência que está expressa em cada uma das assertivas apresentadas. Logo, tais assertivas indicam possibilidades da existência da competência no desempenho/potencial do colaborador/gestor, que está sendo



avaliado. Logo, caberia ao avaliador aplicar um dos níveis de concordância/discordância apresentado na escala de 4 pontos:

- Indicador 1 – O avaliador discorda totalmente da afirmação em relação ao colaborador/gestor;
- Indicador 2 – O avaliador discorda da afirmação em relação ao colaborador/gestor;
- Indicador 3 – O avaliador concorda totalmente com a afirmação em relação ao colaborador/gestor;
- Indicador 4 – O avaliador concorda com a afirmação em relação ao colaborador/gestor.

De acordo com um dos líderes de processos industriais, “a escala de avaliação está muito bem estruturada e é bem prática, fácil de aplicar e fácil de ser entendida pelos que serão avaliados”.

Já outro líder, da mesma área, considerou que a escala para avaliar competências poderia acompanhar a mesma estrutura da escala de desempenho, ou seja, de 10 pontos, níveis. Desse modo ele sugeriu que “poderia ser da seguinte forma:

- De 1 a 4 – discorda totalmente;
- De 5 a 6 – discorda parcialmente;
- De 7 a 8 - concorda parcialmente;
- De 9 a 10 – concorda totalmente.

Para o líder da área de logística, os indicadores propostos “atendem a sua finalidade”. O coordenador de produção considerou a escala “muito prática e objetiva, direta”. A coordenadora da ARH também expressou que os indicadores “são objetivos e práticos”. Porém ela comentou que o desafio será “apresentar as frases (assertivas) que serão os parâmetros da avaliação”. De acordo com a profissional, as assertivas “precisam ser bem definidas para mostrar claramente as competências que estão sendo referenciadas”.

### **7.3 Apreciação relacionada a matriz nine box**

Os seguintes aspectos foram submetidos à apreciação dos participantes relacionados a essa matriz: percepção sobre o instrumento para operar análises comparativas sobre o potencial de desempenho e pertinência da matriz para gerar/sustentar decisões estratégicas sobre potencial de desempenho.

Quanto à **adequação da matriz para realizar análises comparativas entre desempenhos**, um dos líderes de processos industriais expressou “gostei muito dessa ferramenta, eu não conhecia. Me pareceu muito boa, muito adequada, e atende bem para mostrar e justificar sobre as diferenças de desempenho entre os colaboradores”.

Um segundo líder de processos industriais também expressou desconhecimento em relação ao instrumento: “eu não conhecia a matriz *nine box*, mas gostei muito de como ela analisa de forma objetiva, conseguindo separar as tratativas por grupos e tipos de colaboradores”.

O líder da área de logística expressou: “achei uma ferramenta muito boa, não conhecia sua utilização”. Já o coordenador de produção comentou: “a matriz *nine box* ajuda a termos um olhar mais integrado das avaliações de desempenho dos colaboradores, permitindo uma análise mais comparativa e direcionada para tomadas de decisões mais assertivas”.

A coordenadora da ARH afirmou que já conhecia a matriz *nine box* e justificou: “eu já conhecia a matriz *nine box*, nunca utilizei, gosto da forma ágil de comparação entre os colaboradores e a possibilidade de tomar decisões mais efetivas”.

Quanto à **pertinência da matriz para gerar sustentar decisões estratégicas sobre potencial de desempenho**, ocorreram os seguintes comentários:

Um dos líderes de processos industriais (que não conhecia a matriz) expressou que ela “tem potencial para criar informações sólidas sobre desempenho e sobre ações ligadas a prosperidade do colaborador dentro da empresa”.

Outro líder, também de processos industriais, expressou:

Eu acredito que a matriz *nine box* consegue dar uma visão abrangente sobre os desempenhos e potencial dos colaboradores, e vai apoiar decisões ligadas aos resultados de cada desempenho. Junto com a escala gráfica, conseguiremos detalhar as necessidades de desenvolvimento e tomar decisões com mais segurança.

O líder de logística expressou “acredito sim que a sua aplicação para nós dará mais direção e certezas sobre como decidir sobre os resultados da avaliação de desempenho”.

O coordenador de produção comentou que a matriz ajuda a “ter uma visão particular e ampliada sobre o desempenho dos colaboradores. Ela oferece informações mais confiáveis para embasar as decisões que surgem após finalizar as avaliações”. Outro ponto que o profissional destacou foi que “ela está bem alinhada com a utilização da escala gráfica e, assim, conseguiremos detalhar, por exemplo, as necessidades de desenvolvimento”.

A coordenadora da ARH também expressou a mesma consideração do coordenador de produção: “Considero que a matriz *nine box*, juntamente com a análise da escala gráfica, atende às necessidades de tomadas de decisões estratégicas do potencial do colaborador”.

#### 7.4 Apreciação relacionada a gestão do desempenho

Com relação a essa abordagem, os participantes deveriam se manifestar sobre a pertinência dos seguintes elementos para compor a gestão do desempenho: criação do comitê de avaliação, capacitação dos envolvidos, PDI e a emissão de *feedback* e seus procedimentos.

Para um dos líderes de processos industriais, essa gestão “é fundamental, pois sem ela a avaliação não progride, não avança nem fortalecerá dentro da empresa e as nossas ações precisam estar alinhadas”. Complementou: “Quanto aos itens que ela propõe, me parecem suficientes se forem bem realizados”.

Outro líder, da mesma área, manifestou: “para mim, ela está muito pertinente, *ok*”. O líder da área de logística também se mostrou favorável em relação aos elementos e comentou: “acho que são suficientes, pelo menos na fase inicial de sua implantação. Se criarmos mais itens ela ficaria difícil de efetivar, pode ficar mais complicada porque ela vai demandar o tempo das pessoas do comitê e não pode ser dificultosa”. Outro destaque dado pelo líder foi: “achei muito importante incluir a capacitação dos envolvidos e não somente treinamento para quem avalia”.

O coordenador de produção afirmou: “concordo com o ponto de vista da necessidade de gerenciar o desempenho. A capacitação dos envolvidos é um ponto importante, eu sinto que muitas vezes não somos treinados para realização de certas atividades relacionadas ao desempenho das equipes e colaboradores, em geral”.

De acordo com o coordenador,

[...] embora avaliar seja tarefa do líder, ou do gestor, é muito mais complexo porque o desempenho da pessoa passa por outras questões. A avaliação puxa muita coisa que é definida dentro da empresa. Então esta gestão, no meu entendimento, vai ajudar a desatar muitos problemas ligados ao desempenho, ao desenvolvimento, ao alcance de metas e de resultados.

Além desses comentários, esse coordenador comentou sobre o comitê de avaliação: “é um diferencial muito necessário e diria uma condição para garantir que a avaliação seja algo de responsabilidade não apenas do avaliador, unicamente por uma pessoa”. Ele registrou também:

“sinto que falta algo referente a como tratar os problemas de crescimento e desenvolvimento das pessoas, mas isso poderá ser tarefa do próprio comitê discutir”.

A coordenadora da ARH registrou na sua resposta:

[...] achei bem completo incluir a gestão do desempenho, ela vai contribuir para agilizar os problemas que a avaliação enfrenta. Não vejo necessidade de incluir outros elementos, se precisar, virá com o passar do tempo. [...] o trabalho do comitê de avaliação será muito necessário para a avaliação avançar e incluir outros responsáveis, porque não é uma atribuição apenas de quem avalia e da área de RH. Vai ajudar a fazer a gestão da avaliação e, mostrar os pontos que contribuem para ela fluir e os pontos que não ajudam.

### 7.5 Análise da aplicabilidade da proposta

Esta análise foi estruturada a partir das respostas/reações dos participantes sobre os **aspectos/pontos da proposta considerados não aplicáveis** na empresa, bem como as **dificuldades e facilitadores organizacionais** para implementação.

Em relação aos **pontos/aspectos da proposta não aplicáveis na empresa**, um dos líderes dos processos industriais comentou que “tudo que foi abordado pela proposta se aplica e é viável para a empresa, precisando apenas fazer algumas adequações para concretizar os 4 direcionadores estratégicos”, referindo-se a Segurança, Entregas, Qualidade e Custos.

Outro líder de sistemas industriais, expressou: “concordo com tudo da proposta”. O líder de logística registrou: “tudo é aplicável, apenas pode ser feito algumas complementações e adequações”.

Para o coordenador de produção.

“na grande maioria, os pontos tratados são muito apropriados”. Ele destacou a importância da gestão do desempenho, e novamente comentou “sem este tipo de gestão não conseguiremos ter boa eficiência da avaliação e aproveitar bem os resultados para melhorarmos o desenvolvimento dos colaboradores”.

A coordenadora da ARH comentou:

[...] achei a proposta muito apropriada, pois, consegue correlacionar as necessidades da empresa/colaborador e líderes, apresentando melhorias e desenvolvimento nos principais pontos que a avaliação tem. Ela poderá contribuir para corrigir e melhorarmos muitos aspectos que hoje estão insatisfatórios.

Sobre as **dificuldades/barreiras** que a proposta enfrentaria, caso fosse implementada, foram observadas as seguintes respostas: para um dos líderes de processos industriais, a dificuldade de viabilizá-la seria “a diretoria da empresa entender a grande melhoria que vamos ter e, nos dar apoio”; para outro líder de processos industriais, “a dificuldade encontrada seria o alinhamento com a matriz, isto é, levar a matriz entender que é possível melhorarmos a nossa avaliação fazendo algumas coisas diferentes, sem estar indo contra eles”; o líder de logística entende que a dificuldade está em “conseguirmos priorizar as mudanças necessárias em relação ao que fazemos hoje, tem também o alinhamento entre as outras áreas da empresa”, referindo-se a outras filiais; o coordenador de produção também expressou a mesma consideração de um dos líderes, ao sintetizar que obstáculos seria “a complexidade de realizar o alinhamento com a matriz”; para a coordenadora da ARH a dificuldade consiste em “garantir a priorização do projeto junto a diretoria e a harmonização entre todos as plantas e áreas da empresa”.

Com relação aos aspectos **facilitadores à proposta**, um líder de processos industriais comentou “reconhecimento de que precisamos aprender mais sobre o assunto”; outro líder dessa área fez comentário semelhante ao expressar “a necessidade de melhorarmos a forma como estamos fazendo as avaliações”. Para o líder da área de logística um ponto facilitador é “a disposição para aprender mais sobre o assunto e ter consciência sobre a necessidade de a empresa melhorar em relação a todos os pontos apresentados, melhorando assim o conhecimento de todos sobre esta importante tarefa”

Para o coordenador de produção, um facilitador é a ARH da filial: “sinto por parte do nosso RH muito interesse e disposição para melhorar a forma como temos aplicado a avaliação de desempenho”.

A coordenadora da ARH expressou que um facilitador é “sabermos que precisamos buscar melhoria sobre como a empresa trata a avaliação de desempenho atualmente”.

No espaço aberto para registrarem suas **manifestações livres**, leram-se os comentários: “Ficou clara a necessidade de aprendermos mais sobre o assunto” (líder de processos industriais). “Achei uma iniciativa muito boa e necessária para ser aplicada na empresa, fiquei interessado em aprender mais sobre avaliação” (líder de processos industriais). O coordenador de produção expressou o seguinte: “analisando o material que foi apresentado, ficou muito claro que a proposta traria bons resultados, principalmente, para superar pontos complicados que temos hoje com a avaliação. Porém vai encontrar dificuldades para alinhar o processo com a matriz”.

## 7.6 Análise dos resultados referentes a apreciação da proposta

Ao analisar a reação dos participantes, durante a apresentação da proposta, bem como as suas respostas às abordagens tratadas pelo questionário, pode-se considerar que, de modo geral, a proposta foi bem repercutida e despertou o interesse por aprenderem mais sobre o assunto.

Tal interesse se expressou pela pertinência que a proposta mostrou para contribuir na superação dos atuais entraves que a filial vivencia em relação à avaliação de desempenho do colaborador. Trata-se de um assunto que, segundo alguns dos participantes, não faz parte de suas prioridades, ou seja, não há tratativas em suas agendas de trabalho sobre avaliação de desempenho.

O interesse foi observado também nos comentários dos participantes sobre a necessidade de aprofundarem conhecimento sobre essa atividade, em que alguns relataram desconhecimento sobre determinadas abordagens que foram apresentadas, tais como a gestão do desempenho, o comitê de avaliação e a matriz *nine box*, e sobre as quais se mostraram estimulados conhecê-las.

A boa acolhida é um aspecto facilitador da implementação da proposta (caso viesse ocorrer), pois mostra a conscientização e a disposição dos profissionais em aprender mais sobre o assunto, bem como sinaliza um caminho para qualificar a prática de avaliação vigente filial.

A visão sobre aprender mais a respeito da avaliação de desempenho enfatiza que o conhecimento dos líderes sobre ela é incompleto, mostrando ainda a necessidade de aperfeiçoar, ajustar e buscar melhorias e novos parâmetros. Conforme comenta Ogliara (2020, p. 72) “a avaliação de desempenho é uma atividade cujo estado ideal é alcançado pelo acúmulo de experiências boas e ruins, até que a empresa alcance uma arquitetura social e operacionalmente eficaz”.

Nessa linha, Pedersini (2023) também se refere ao fato de buscar novos parâmetros sobre a avaliação de desempenho para se alcançar um nível de maturidade. Quanto a esse nível, o autor comenta que é aquele que atende as diferentes perspectivas a ela vinculadas, tais como perspectivas da direção, dos colaboradores, dos líderes, da ARH, e sobretudo a perspectiva do alcance das metas estratégicas que são efetivadas pelo desempenho humano. Nessa linha, uma perspectiva que foi ponderada pelos participantes refere-se ao alinhamento da proposta com a matriz — esse aspecto será abordado na próxima subseção.

Dentre os novos conhecimentos que a proposta trouxe aos participantes, destaques foram para o instrumento matriz *nine box* e a gestão do desempenho. Sobre esses aspectos, pode-se

observar que, em relação ao primeiro, nem todos os participantes o conheciam e nenhum deles nunca o utilizou em suas práticas de avaliação. Já a gestão do desempenho se destacou, principalmente, pela sua proposta de incluir o “comitê de avaliação”, o processo de “capacitação dos envolvidos” e o “*feedback* instantâneo”.

No tocante à boa receptividade que a matriz *nine box* teve, pode-se observar o argumento de que ela fornece uma visão integrada e global dos desempenhos avaliados, permitindo uma análise comparativa entre desempenhos, conseqüentemente ela fornece suporte necessário para embasar a tomada de decisões dos líderes a respeito do futuro dos avaliados.

Tais considerações foram apontadas por autores como Gianzanti (2016), Alécio (2018) e Jacomassi Junior (2018), os quais destacaram o benefício desse instrumento para conferir agilidade e transparência no fornecimento de informações comparativas, bem como tomar decisões mais assertivas sobre o destino dos colaboradores relacionado a suas performances.

As considerações sobre o suporte que a matriz *nine box* fornece para realizar análises comparativas de desempenho ajudam a esclarecer um ponto com o qual, muitas vezes, os avaliadores se atrapalham ao realizarem juízo sobre o desempenho de seus liderados. Segundo Jacomassi Junior (2018, p. 76), na avaliação comparativa tradicional do desempenho, ao invés dos avaliadores aterem-se “aos critérios dos requisitos dos cargos, metas ou dos comportamentos/competências, enquanto parâmetros objetivos de avaliação, eles utilizam um dos membros do time como referência para avaliar os demais, ou seja, eles formulam um paradigma”.

Com essa consideração, Jacomassi Junior (2018, p. 79) deixa claro que a matriz *nine box* contribui grandemente para desmistificar esta prática, pois “descentraliza a análise comparativa deste tipo de ação/opinião, e edifica-se sobre evidências e entregas individuais, as quais podem ser demonstradas para o conjunto de colaboradores”.

Ficou claro que a matriz *nine box* traz em si uma vantagem destacada por Alécio (2018), que é minimizar a subjetividade ligada ao ato de comparar desempenhos, pois pode ser demonstrável e traz um certo conforto para quem está no papel de avaliador.

Sobre a gestão do desempenho, pode-se depreender que os participantes reconheceram a sua pertinência e importância para desvincular a avaliação de desempenho de um evento organizacional ocasional, demarcado para acontecer em determinado período, sob a responsabilidade exclusiva da ARH e dos líderes. Além disso, de acordo com o coordenador de

produção e a coordenadora da ARH, essa gestão ajudará a identificar e gerenciar os obstáculos organizacionais que impactam sobre o desempenho.

Nesse contexto, resgatam-se Ogliara (2020), Moura (2022) e Pontes (2014), ao considerarem que a gestão do desempenho não é somente crucial para a avaliação de desempenho, mas também para entender como a arquitetura organizacional, por meio de suas estruturas, sistemas, processos, políticas, regulamentos, práticas está organizada para favorecer ou não as performances dos indivíduos.

Ainda sobre a gestão do desempenho, a pesquisa mostrou que os elementos “comitê de avaliação”, “*feedback*” e a “capacitação dos envolvidos” foram considerados pelos participantes como muito importantes para compor a gestão do desempenho. Registrou-se ainda, por parte do coordenador de produção, o comentário sobre a falta de referência (na proposta) para tratar a questão do desenvolvimento do colaborador, referindo-se à necessidade de se ter procedimentos, práticas e processos que aceleram e qualificam o atendimento dessa necessidade.

De fato, o comentário do coordenador de produção procede parcialmente. Isto porque, no âmbito da proposta, esse assunto (desenvolvimento) foi abordado ao nível do elemento “*feedback*”, sendo ainda apontado como uma pauta crucial que deverá ser abraçada pelo comitê de avaliação e não apenas pela área de RH e líderes.

O desenvolvimento do colaborador é uma das questões chave da avaliação e depende, segundo Iqbal *et al.* (2017), Rodrigues *et al.* (2017) e Jacomassi Junior (2018), de como a arquitetura da ARH, por meio de suas políticas, processos e práticas (dentre eles, a política de carreira e política salarial) estão organizados e dão sustentação para apoiar os resultados da avaliação de desempenho.

Resgata-se também, Gonçalves (2018), ao comentar que o desenvolvimento do colaborador é um processo com visão de futuro a respeito de quais serão os novos desafios que surgirão, quais desempenhos serão necessários e quais condições organizacionais serão oferecidas para apoiá-los, atendê-los e obtê-los.

Nessa perspectiva, pode-se entender que a lacuna de tratativas para efetivar “desenvolvimento dos colaboradores” (conforme comentado na pesquisa) suscita que a arquitetura da ARH mantida pela organização (e não apenas pela filial) pode não estar favorecendo a fomentação do desenvolvimento das pessoas.

A análise do instrumento **escala gráfica classificatória e de sua composição** (requisitos do cargo, objetivos e comportamento/competência) foi positiva, considerando que tais aspectos são



suficientes, pois incluem dimensões que captam bem informações sobre o desempenho, “tanto relacionadas aos pontos fortes como fracos do colaborador”, conforme mencionou um participante. Registraram-se ainda considerações muito favoráveis sobre a inclusão do requisito comportamentos/competências. Esse requisito gerou muitas considerações, entre os participantes, durante a apresentação da proposta, momento em que eles reconheceram que precisam avançar muito sobre o gerenciamento comportamental, principalmente, como defini-los e avaliá-los.

Nesse contexto, os participantes estavam se referindo às questões relacionadas a comportamentos, atitudes, identificação, desenvolvimento e avaliação de competências dos colaboradores, sobre as quais reconheceram que sabem pouco a respeito e como fazer isso.

Em nossas interações com os participantes, durante a apresentação da proposta, a discussão caminhou para a necessidade de incluir na gestão de pessoas a questão das competências, assunto que a coordenadora da ARH concordou, porém não se posicionou a respeito.

Nesse contexto, resgata-se Jacomassi Junior (2018, p. 32), ao considerar o papel que a abordagem comportamental tem para alavancar desempenho organizacional e fortalecer missão, visão e valores, clima e cultura organizacional. De acordo com ele, “a gestão comportamental é um fator estratégico da competitividade organizacional”.

Embora o conjunto de requisitos propostos para compor a avaliação de desempenho tenham sido bem avaliados, houve manifestações a respeito de formatá-los de “modo mais habitual”, referindo-se à aderência deles aos parâmetros relacionadas à Segurança, Qualidade, Entrega e Custos. Esses parâmetros são os indicadores de performance eleitos pela organização e definidos para avaliar (quantitativa e qualitativamente) o desempenho da empresa, dos departamentos, dos processos ou projetos em relação a metas e objetivos específicos.

No entanto, de fato, a proposta não definiu quais requisitos deveriam ser avaliados pela escala gráfica classificatória, apenas se limitou a sugerir parâmetros relacionados ao cargo, aos objetivos e comportamentos/competências, sugeridos como “exemplos” de indicadores, cabendo à empresa idealizá-los conforme suas especificidades e necessidades.

Com relação aos **indicadores de avaliação da escala gráfica classificatória** sugeridos (10 graus/níveis de desempenho), foi uma surpresa para o pesquisador os participantes os terem considerados adequados. Isso porque autores como Gonçalves (2018), Pontes (2014) e Souza *et al.* (2005) recomendam uso de métricas menores (com menos pontos intervalares), porque têm a vantagem de concentrar e distinguir o significado de cada conceito e minimizar indecisões/dúvidas

sobre qual nível aplicar. Logo, escalas menores repercutem melhor no momento de sua aplicabilidade.

De mesmo modo, **os indicadores de avaliação de potencial** sugeridos e definidos em níveis de concordância foram considerados pertinentes. No entanto um dos participantes comentou ser viável manter a mesma métrica da escala gráfica, ou seja, 10 pontos, e não 4 conforme foi sugerido.

Dentre as possíveis **barreiras organizacionais** que a proposta enfrentaria na empresa, destacou-se a questão da sua articulação com a matriz, expressando a falta de autonomia dos líderes e da coordenação da ARH para tomarem decisões próprias e/ou desvinculadas da chancela da área de excelência empresarial, sediada na matriz, além de a dificuldade para priorizarem mudanças que avaliam como necessárias e alinhá-las com outras unidades da empresa.

Assim como os participantes da pesquisa relataram dificuldades para implementar mudanças relacionadas à avaliação de desempenho, Ogliara (2020) identificou dificuldades e obstáculos de filiais brasileiras para colocar em prática o modelo de avaliação definido pelas matrizes com sedes no exterior. Tais dificuldades expressavam a falta de autonomia dos gestores brasileiros para fazerem mudanças e ajustes no modelo oficializado por matrizes estrangeiras. O autor comentou que essa situação perdurou por um bom tempo, enquanto o sistema da avaliação funcionava precária e parcialmente. Porém o modelo somente foi ajustado à realidade das empresas nacionais depois de algumas delas terem enfrentado questões relacionadas a cultura e legislação trabalhista local.

Veigas (2023) concluiu que a principal barreira para implementar a avaliação de desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe foi a resistência do alto escalão, que, contrariamente, deveria ser o grande facilitador.

Aprofundando um pouco sobre as limitações da filial estudada para realizar mudanças relacionadas a avaliação de desempenho, entendeu-se que isso ocorre porque iniciativas dessa natureza dependem do aceite da matriz.

A matriz, por meio de sua área de Excelência Empresarial, constituída por especialistas, tem a prerrogativa de tomar decisões relacionadas a implementações e mudanças nos processos de gestão e operações da empresa. A referida área tem a atribuição de mapear, estudar e definir os processos de cada filial.

Quando uma necessidade de mudança é identificada em algum processo de alguma filial, faz-se necessário que essa unidade desenvolva uma solicitação fundamentada em algumas ações, tais como elaborar um levantamento detalhado sobre o assunto; demonstrar suas limitações e inoperância; apontar as correções cabíveis, bem como justificar os seus custos e benefícios do projeto. Na sequência, a solicitação é encaminhada para análise de deferimento da área de Excelência Empresarial. Ocorre que, para os participantes da pesquisa, esse é um processo muito moroso, burocrático, demorado e, na maioria das vezes é ineficaz e desestimulante.

Considera-se, que os participantes entendem esse procedimento junto à área de excelência empresarial como algo muito complexo para alinhar a proposta apresentada com a matriz, mesmo entendendo a sua pertinência. Conforme Ogliara (2020, p. 62), “nem sempre a prática percebida corresponde a pretendida pela organização”.

De modo geral, os gestores das filiais não são especialistas e não conseguem apresentar propostas com profundidade necessária para despertar interesse da matriz.

Na filial estudada, pode-se observar a lacuna ligada à falta de conhecimento especializado para propor mudanças sobre processos da ARH. Essa lacuna repercute também para outros processos estruturais dessa área, e não apenas em relação à avaliação de desempenho, mas com maior evidência sobre a política salarial e política de carreira — dois processos considerados estratégicos para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, conforme comentado.

Nesse contexto, a filial vem acumulando ocorrências de altos índices de *turnover* de gestores e colaboradores, em decorrência da baixa efetividade e atratividade de seus planos de carreira e salarial, os quais repercutem negativamente sobre o desempenho e a permanência na empresa.

Há nitidamente, necessidade de maior capacitação técnica e operacional dos gestores da filial para elaborar propostas mais aderentes a realidade da filial.

Ao final dessa análise, pode-se concluir que a proposta apresentada para a filial obteve, salvaguardadas algumas ressalvas, a aprovação de um grupo de cinco profissionais em posição de liderança e coordenação.

Porém, segundo esse grupo, o principal aspecto impeditivo para a sua implementação está no processo de obtenção de aprovação por parte da matriz. Esse argumento nos revelou a cultura de dependência da filial e mostrou também lacunas de conhecimento para estruturar propostas bem fundamentadas e submetê-las a matriz.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve o objetivo de apresentar uma proposta de avaliação de desempenho para uma filial, de uma empresa do segmento de transportes ferroviários e rodoviários, com a finalidade de contribuir para a superação de problemas que ela enfrentava em relação a esse processo, conforme mostrou o diagnóstico realizado pelo pesquisador em dezembro de 2022.

Para o alcance desse objetivo foram levantados trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre o tema avaliação de desempenho, do período 2017–2023, bem como consultas a livros especializados, incluindo ainda duas coletas de dados empíricos realizadas em dois momentos do estudo junto a profissionais da filial.

A proposta foi apresentada, discutida e apreciada por um grupo de cinco líderes da filial, que são também responsáveis por realizarem avaliações de desempenho de colaboradores, tendo ainda a participação da coordenadora da ARH responsável pela aplicação da avaliação no referido contexto.

O estudo iniciou em um momento em que a filial se encontrava no quarto ano de desenvolvimento da avaliação de desempenho, sendo ainda a primeira experiência relacionada a essa atividade. Desse modo e tendo em vista os maus resultados vivenciados até então, o estudo ofereceu contribuição de identificar os entraves e o contexto em que estavam ocorrendo. No entanto a maior relevância do estudo se deu pela elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho que buscou qualificar e inovar a atual prática em curso, pelo aprimoramento e apontamento de instrumentos, metodologias e novas ações para o seu desenvolvimento.

Desse modo, a proposta propiciou também oportunidades de aumentar o conhecimento dos profissionais, integrantes do estudo, a respeito da abordagem da avaliação de desempenho no âmbito da gestão do desempenho. Sendo essa contribuição bem aceita por eles ao admitirem que precisam aprender mais sobre esse assunto.

Entretanto a boa receptividade da proposta pelos líderes que participaram do estudo não é suficiente para operar mudanças ou novas implementações, pois, segundo eles, os processos produtivos e de gestão da filial são definidos e coordenados pela matriz, através de sua área de excelência empresarial. Sendo assim, faz-se necessário que a filial abra um processo interno para levar o assunto até essa instância.

Esse fato se caracterizou como a principal barreira para a implementação da proposta na filial, ou seja, a dificuldade para alinhar com a matriz iniciativas de mudanças em um de seus processos de gestão de pessoas.

No entanto, no nosso entendimento, esse argumento também revelou uma posição refratária dos líderes e da coordenação da ARH para se integrar com a área de excelência empresarial, responsável pela gestão de processos e operações da empresa. Eles alegaram que iniciativas relacionadas a reivindicações de mudanças demanda a abertura de um processo formal junto a matriz, sendo este moroso, burocrático, demandante de comprovações e, na maioria, das vezes é inócuo

Embora a proposta apresentada tenha sido bem aceita pelos líderes, os quais tiveram a oportunidade de discutir sobre sua pertinência e viabilidade para superar o atual contexto em que a avaliação de desempenho é praticada na filial, eles se mostraram descrentes com relação à aprovação pela matriz.

Nesse contexto, enfatiza-se que o diagnóstico apurado em 2022 e ratificado em 2023 gerou informações sistematizadas, críveis e suficientemente convincentes acerca dos entraves e dos aspectos inoperantes da metodologia em vigência. E isso já se constitui forte argumento para embasar suas argumentações e justificativas em prol de mudanças. Assim, o diagnóstico serviu também para compensar lacuna de informações sistematizadas, até então inexistentes na filial.

Diante da barreira apresentada pelos líderes, concluiu-se que existem também limitações técnicas, por parte deles, para estruturar projetos de mudança e debatê-los com a matriz.

Em nível acadêmico, o estudo identificou produções bibliográficas atualizadas sobre o tema, as quais explicitaram conceitos, finalidades, contribuições, metodologias e limitações relacionados à avaliação de desempenho, um dos processos mais polêmicos da ARH.

Socialmente, o estudo se liga às boas práticas da ARH responsáveis por alavancar a prosperidade dos indivíduos no ambiente de trabalho. Nesse âmbito, ao tratar da avaliação de desempenho está também se referindo a processos de gestão que podem viabilizar, precarizar ou estagnar o crescimento e desenvolvimento das pessoas em suas vidas laborais.

Reconhece-se que o estudo apresentou algumas limitações relacionadas: (a) a coleta de dados, a qual foi planejada para ocorrer via entrevistas individuais, o que possibilitaria maior aprofundamento da investigação e permitiria novos entendimentos sobre os assuntos pesquisados; (b) a não inclusão de colaboradores no estudo pois, a presença deste público propiciaria análises

muito interessantes do ponto de vista desses indivíduos; (c) a restrição de tempo para aprofundar entendimentos sobre a relação da filial com a matriz, de modo a buscar evidências sobre a prática de avaliação definida pela área de excelência empresarial e a praticada no contexto pesquisado; (d) também não houve tempo hábil para explorar em profundidade como a avaliação de desempenho é realizada em outras filiais da empresa e, assim, poder ter elementos de comparação. Em decorrência desse aprofundamento, obter-se-ia melhor compreensão relacionada ao impacto da cultura dos ambientes dessas filiais, bem como da atuação de suas ARHs.

Diante de tais limitações, recomenda-se que estudos dessa natureza, interessados em propor melhorias, mudanças e inovações de gestão e processos, ampliem seus níveis de análise de modo a ter entendimentos mais aprofundados e completos sobre todo o contexto organizacional em que o objeto de pesquisa está inserido.

Nessa linha, o estudo também sinalizou para alguns temas interessantes para futuras pesquisas relacionadas à avaliação de desempenho humano nas organizações, tais como: os impactos das decisões deliberadas pela matriz sobre práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas em filiais; a inoperância da avaliação de desempenho em filiais frente às políticas deliberadas pela matriz; a baixa autonomia da ARH de filiais para promover ajustes e mudanças em processos definidos pela matriz.

Finalmente, o estudo contribuiu para o pesquisador desenvolver seus conhecimentos a respeito da avaliação de desempenho, propiciando uma visão mais estratégica a seu respeito, além do contato com a literatura especializada e atualizada. Propiciou ainda maior compreensão a respeito da complexidade de propor mudanças em um dos subsistemas de gestão da ARH (como a proposta apresentada), pela consideração de captar e incorporar todas as variáveis independentes.

## REFERÊNCIAS

- ACHARYA, A. Competency assessment: methods used in private sector companies. **Academy of Marketing Studies Journal**, Londres, v. 27, n. 4, p. 1-13, 2023. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/competency-assessment-methods-used-in-private-sector-companies-15839.html>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo *proknow-c* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2012. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i2.424>
- ALÉCIO, J. L. C. **Aplicação da matriz nine box em uma cooperativa para mapear talentos de desenvolver pessoas**. 14f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, 2018. Disponível em: <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/322>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 11. ed. Londres: Kogan Page, 2009.
- BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020. <https://doi.org/10.1590/1984-9270926>
- BITITCI, U. S. **Managing business performance: the science and the art**. Nova Jersey: Wiley, 2015.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. - Consequences of the performance appraisal experience **Personell Review**, v.39, p. 34-49, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2010.
- DANIALI, S.; RODIONOV, D.; KHORTABI, F. M.; MOHAMMADBEKI, Y. Determination of evaluation indicators and establishment of employees performance evaluation system. **IBIMA Business Review**, 556050, 2020. <https://doi.org/10.5171/2020.556050>
- DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Person, 2a ed., 2015

FAZOLI, D. A. **Metodologias de mensuração de performance**: Evolução e análise comparativa de métodos selecionados. 103p. Dissertação (Mestrado em Ciências) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. <https://doi.org/10.11606/D.12.2020.tde-10052021-203512>

GIANZANTI, J. O. C. **A accountability como um conjunto de competências essenciais aos talentos das organizações, um estudo de caso em empresa de grande porte do setor de serviços**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, D. S. **Avaliação de desempenho**: gestão por objetivos. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/12933>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GRAVINA, N.; NASTASI, J.; AUSTIN, J. Assessment of employee performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 41, n. 2, p. 124-149, 2021. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1869136>

IQBAL, M. Z.; AKBAR, S.; BUDHWAR, P.; SHAH, S. Z. A. Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 285-299, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>

JACOMASSI JUNIOR, I. **Gestão do desempenho e comportamentos**. Perfix, 2018. Disponível em: <https://www.perfixconsultoria.com.br/wp-content/uploads/ebooks/EBook-Gestao-Desempenho.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.

LEME, R. **[Re]descobrimo a matriz Nine Box**: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014.

MARTINS, A.V.; ENSSLIN, R.S.; DUTRA, A. Evaluation del Desempenõ organizacional: trayectoria de las investigaciones Internacionales por médio de paradigamas y teorías. **Cuadernos de Contabilidad**, v.19, n.4, Bogota, jan.jun.2018.

MATULČÍKOVÁ, M.; HAMRANOVÁ, A.; BREVENÍKOVÁ, D.; LEGYELFALUSY, T. Selected factors influencing employee work performance in enterprises. **TEM Journal**, v. 12, n. 3, p. 1668-1676, 2023. <https://doi.org/10.18421/TEM123-48>



MELO, V.W.; BIANCHINI, S.C. Discutindo estratégias para a construção de questionários como ferramenta de pesquisa. **Revista Brasileira Educação, Ciência e Tecnologia**, v.8, n.3, p. 44-59, 2015

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>

MOURA, K. C. M. F. **Gestão de desempenho baseada em talentos e pontos fortes**: uma alternativa eficaz em um mundo complexo e volátil. Brasília: Instituto de Pós-Graduação e Graduação, 2022. (Coleções Servidores do STF). Disponível em: <https://bibliotecadigital.stf.jus.br/xmlui/handle/123456789/4724>. Acesso em: 10 jul. 2024.

NADAL, F.; PEDROSO, B.; FRANCISCO, A, C. Sistema de gestão de desempenho – Construindo instrumento de diagnóstico e análise. **Faculdade Santana em Revista**, Ponta Grossa, v. 6, p. 333-356, 2022. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/2297>. Acesso em: 10 jul. 2024.

OGLIARA, M. **Implementação efetiva de práticas de GRH**: a avaliação de desempenho em três estudos de caso. 214 p. Tese (Doutorado em Ciências) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-28092020-202349>

PEDERSINI, D. Sistema de avaliação de desempenho: evidencição do ciclo de vida no contexto público português. **Revista de Ciências Contábeis**, vol.22, 2023, p-1-18

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes: 12. ed. São Paulo: LTR, 2014.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S, R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: Análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62>

RODRIGUES, A.; CESÁRIO, F.; CASTANHEIRA, F.; CHAMBEL, M. Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida. **Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 19, n. 47, p. 57-74, 2017. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>

SAMPIERE, H.R.; COLLADO, F.C.; LUCIO, D.P.B.M. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Ed. McGraw Hill, Pensa, 5ª. ed., 2013

SOUZA, L.V.; MATTOS, B.I.; SARDINHA, L.L.L.R; ALVES, S.C.R. **Gestão do desempenho**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégia, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.

VEIGAS, M. G. L. A. **Barreiras e facilitadores para a implementação da avaliação de desempenho no ministério das finanças de São Tomé e Príncipe**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Évora, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/36328>. Acesso em: 10 jul. 2024.

ZAPATA ARBELÁEZ, J. J.; GASCA-HURTADO, G. P.; MANRIQUE-LOSADA, B.; MACHUCA-VILLEGAS, L. Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. **Ingeniare**, Arica, v. 29, n. 1, p. 129-140, 2021. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000100129>

ZARAFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE APOIO AO DIAGNÓSTICO

### 1) Qual a visão que o atual sistema de avaliação de desempenho da empresa melhor reflete?

- ( ) a visão do planejamento estratégico da empresa
- ( ) a visão do RH da empresa
- ( ) a visão dos gestores/líderes da empresa
- ( ) a busca de informações para melhor estruturar o PDI
- ( ) a busca de indicadores para enquadrar o desempenho do colaborador

Outra resposta :

### 2) Na sua percepção, qual é (atualmente) a finalidade da avaliação de desempenho na empresa? Ordene cada finalidade pelo seu nível de importância

<b>Finalidade</b>	<b>Elevado nível de importância</b>	<b>Importância mediana</b>	<b>Baixa importância</b>	<b>Nenhuma</b>
Identificar deficiências e potencial dos colaboradores				
Julgar ou estimar o valor e as competências de um colaborador				
Identificar colaboradores que terão seus desempenhos reconhecidos e recompensados				
Identificar colaboradores que necessitam de desenvolvimento				
Subsidiar decisões sobre desligamentos de colaboradores da empresa				
Gerar informações para dar suporte as atividades do RH				
Identificar potencial de talentos para garantir Necessidades futuras da empresa				
Outra resposta :				

**3) Em qual nível de eficácia você avalia os resultados gerados pelo atual sistema de avaliação de desempenho adotado pela empresa?**

- elevada eficácia porque os resultados atendem plenamente aos objetivos da avaliação na empresa
- baixa eficácia porque a avaliação necessita de muitas melhorias e ajustes para gerar as contribuições esperadas
- não atinge o mínimo esperado.

Outra resposta:

**4) O que você mudaria no atual sistema e práticas de avaliação de desempenho da empresa? Ordene cada mudança pelo seu nível de necessidade.**

<b>Mudança a ser feita</b>	<b>Mudança muito necessária</b>	<b>Mudança necessária</b>	<b>Baixa necessidade</b>
Instrumentos de avaliação			
Dispensaria o processo formal de autopreenchimento de questionário			
Melhorar a forma de tratar o PDI			
O foco da avaliação de ver o passado e olhar mais o futuro/desenvolvimento			
Descentralizar todo o processo da ARH e dar mais autonomia para as lideranças			
Outra resposta:			

**5 - Na sua análise, quais são as razões que podem explicar a necessidade de mudança no sistema de avaliação de desempenho da empresa?**

- baixo nível de engajamento/envolvimento dos líderes
- falta de credibilidade por parte dos colaboradores
- o instrumento/ferramenta utilizada dá muita ênfase nas descrições de cargos
- a avaliação não gera muita informação para estabelecer PDI
- a prática está voltada para aplicação de mérito promocional e aumento salariais

- ( ) a avaliação não consegue gerar resultados que mostrem o quanto os avaliados estão ou não engajados com objetivos e metas
- ( ) falta treinamento e engajamento para todos os envolvidos na elaboração e aplicação da avaliação
- ( ) outra resposta:

**IDENTIFICAÇÃO:**

Área de atuação na empresa:

Cargo atual:

Tempo de empresa:

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: APRECIÇÃO DA PROPOSTA

### PARTE 1 – APRECIÇÃO GERAL DA PROPOSTA

- 1) No seu entendimento, e de modo geral, quais são suas primeiras percepções sobre a proposta apresentada?
  
- 2) Você considera que a proposta apresentada está alinhada com a visão, as metas, os objetivos e desafios da filial? Como percebe isto?
  
- 3) Se comparada com a avaliação de desempenho que é praticada atualmente na filial, quais avanços você identifica na proposta?

### PARTE II – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO: ESCALA GRÁFICA CLASSIFICATÓRIA

- 4) A proposta de avaliação do desempenho está estruturada sobre o seguinte conjunto de requisitos:
  - requisitos do cargo
  - objetivos acordados
  - comportamento/competências desejadasVocê considera suficiente estes aspectos para estruturar a escala gráfica?
  
- 5) Para aplicar a escala gráfica foi sugerida a criação de dois grupos de profissionais: colaboradores não gestores e líderes funcionais? Como analisa esta classificação para o contexto da filial?
  
- 6) Para os **colaboradores não gestores**, a escala gráfica propôs os seguintes requisitos: preparo e qualificação para o trabalho; capacidade para o trabalho em equipe; compromisso e resultados; visão institucional e características comportamentais.
  - Você considera que estes aspectos adequados para avaliar o desempenho desta categoria profissional?

7) Para os **líderes funcionais**, a escala gráfica propôs avaliar os seguintes requisitos: capacidade de mobilização; delegação/*feedback*; monitoramento; visão estratégica; desenvolvimento e formação de sucessores, e tratamento de conflitos.

Você considera que estes aspectos adequados para avaliar o desempenho desta categoria profissional?

8) Qual é a sua opinião sobre os indicadores de desempenho sugeridos na proposta? Você os adotaria se cada nível for devidamente conceituado e ter pertinência para ser aplicado?

De 10 a 4 – desempenho insatisfatório

De 5 a 6 – desempenho regular

De 7 a 8 - desempenho bom

De 9 a 10 – desempenho ótimo

9) Qual é a sua opinião sobre os indicadores sugeridos para avaliar competências?

O avaliador discorda totalmente da afirmação em relação ao colaborador/líder.

O avaliador discorda da afirmação em relação ao colaborador/líder

O avaliador concorda parcialmente com a afirmação em relação ao colaborador/líder.

O avaliador concorda totalmente com a afirmação em relação ao colaborador/líder.

### **PARTE III – MATRIZ NINE BOX**

10) Qual é a sua percepção sobre a matriz nine box para realizar comparações de desempenho?

11) Você considera que a matriz nine box é suficiente para gerar informações capazes de sustentar tomadas de decisões estratégicas sobre potencial de desempenho do colaborador?

12) Na sua visão, esta matriz fornece segurança suficiente para indicações de *back ups* ?

#### **PARTE IV – GESTÃO DO DESEMPENHO**

13) A seguir são comentados os elementos essenciais para compor esta gestão. Faça sua análise quanto a pertinência de cada um deles para efetivar a avaliação de desempenho.

Comitê de avaliação

Capacitação dos envolvidos

*Feedback*

PDI

#### **PARTE V – AVALIAÇÃO FINAL**

14) Quais pontos/aspectos da proposta você considera que **não são apropriados/aplicáveis** para a filial? Por quê?

15) Quais **barreiras** você percebe que esta proposta enfrentaria no contexto da filial?

16) Quais **facilitadores** a proposta poderia ter, caso fosse aceita para ser implementada no contexto da filial?

17) Manifeste livremente suas considerações finais sobre a proposta apresentada ou outro comentário que considerar pertinente sobre os assuntos tratados.

#### **IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

Cargo/função:

Área de trabalho:

Tempo na empresa:

Formação/escolaridade:

Data de preenchimento: