Avaliação de desempenho como instrumento identificador das necessidades de treinamento da empresa XYZ

Evaluation of performance as identification instrument of the necessities of training of company XYZ

Evaluación del funcionamiento como instrumento de la identificación de las necesidades del entrenamiento de la compañía XYZ

O presente artigo faz uma análise da introdução dos medicamentos genéricos no Brasil e o papel estratégico das indústrias farmacêuticas. Como lastro teórico, o trabalho fundamentou-se na teoria proposta por Michael Porter. Foi realizada uma investigação secundária sobre a indústria farmacêutica e sua configuração, com destaque dado aos seus principais players. Foram realizadas pesquisas descritivas com duas populações: a dos gestores dos laboratórios pesquisados e dos médicos prescritores, vinculados ao Conselho Regional de Medicina do Rio de Janeiro.

The present work approaches the subject Evaluation of Performance (EP) as a necessary tool to the training process and development of the collaborators of the organizations. The practice of EP is something common in the companies. However, few are those that deal with relevance and attribute the true importance. The several used methods to measure performance are nothing different from the camera the company uses to photograph its human resources. This photograph will supply the manager enough information so that he is aware of the way the main company resource, the human capital, behaves.

Este presente artículo hace un análisis de la introducción de los medicamentos genéricos en Brasil y el papel estratégico de las industrias farmacéuticas. Como lastre teórico, el trabajo se fundamentó en la teoría propuesta por Michael Porter. Se realizó una investigación secundaria sobre la industria farmacéutica y su configuración, poniendo de relieve sus principales players. Se realizaron investigaciones descriptivas con dos grupos: el de los gestores de los laboratorios investigados y el de los médicos prescritores, vinculados al Consejo Regional de Medicina do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, colaboradores, necessidades e treinamento

Autores:

Maria Alzira Dias Machado

Graduada em administração pela Universidade Estácio de Sá.

E-mail: mdm.maria@gmail.com

Selma Velozo Fontes

Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios.

E-mail: svfontes@gmail.com

Márcia Cristina Rodrigues Cova

Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;

Mestre em Administração.

E-mail: marciacova@ig.com.br

Introdução

As organizações são compostas por pessoas, cada uma possui características diferentes umas das outras, porém, juntas, por meio de um trabalho sinérgico, conseguem fazer com que a empresa atinja seus resultados que, outrora fora traçado pela alta administração. Muitas empresas, atualmente, estão com efetivo menor, porém com carga de trabalho maior, atribuindo a seus colaboradores a responsabilidade de desempenhar muito bem suas atividades. Diante disso a Avaliação de desempenho existe com a finalidade de medir o desempenho dos colaboradores e verificar se eles estão conseguindo reunir seus esforços para realizar o trabalho de acordo com os objetivos e metas traçados. Mais do que uma técnica, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta capaz de

fornecer informações importantes para os gerentes e para os próprios funcionários. Um sistema de avaliação de desempenho bem implantado fornece alguns benefícios, assim como também, se não for bem gerenciado, pode ocasionar sérios problemas. Este estudo abordará a Avaliação de Desempenho, no que tange, as técnicas utilizadas ao longo dos tempos pelas organizações e suas evoluções, desde seu surgimento até os dias atuais, bem como as críticas feitas à Avaliação. Além de tratar a Avaliação de desempenho, o estudo focará a importância da Avaliação como forma de identificação das necessidades de treinamento dos colaboradores, visto que, com os resultados obtidos, poder-se-á identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador e o que fazer para melhorá-los. O processo de treinamento é extremamente importante para o aperfeiçoamento contínuo dos profissionais de uma empresa, permitindo que este desenvolva suas competências desempenhando cada vez melhor suas tarefas e comprometendo-se com a organização aumentando a competitividade da organização e sua atuação no mercado. Visto o exposto, a Avaliação de Desempenho (AD) contribuirá para conectar os funcionários aos objetivos da organização; os colaboradores, por meio de um trabalho sinérgico, serão os responsáveis pela realização dos objetivos oriundos dos planejamentos das empresas e, esses mesmos funcionários, quando submetidos a programas de treinamento eficazes e eficientes, enriquecerão o patrimônio humano da organização elevando sua imagem no mercado e tornando-a mais forte e competitiva perante suas concorrentes. Para que esta realidade seja completamente entendida, este estudo será finalizado pela pesquisa realizada na Empresa XYZ., localizada na cidade de Limeira, no estado de São Paulo, onde a prática da Avaliação de desempenho contribui ativamente para o treinamento dos colaboradores e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial.

Histórico

Ao iniciar um estudo sobre a AD percebe-se que essa técnica não é uma exclusividade do meio empresarial, o homem está constantemente avaliando situações que ocorrem em seu cotidiano. A história nos remete aproximadamente ao período de 221–265 d.C., conforme comenta Bergamini (1988), quando pode ter sido registrado as primeiras práticas de avaliação de desempenho. Havia nesse período a dinastia WEI, na qual foi instituído o papel de julgador imperial para avaliar o desempenho do imperador e sua família. O resultado da avaliação realizada pelo julgador era levado até o imperador que, utilizava esse resultado para tomar decisões relativas a sua atuação e de sua família.

Outro fato histórico marcante, ao qual se tem conhecimento, foi a prática formal que vinha, segundo Chiavenato (2000), desde a idade média, quando a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava-se de relatórios para avaliar os jesuítas que pregavam a religião pelo mundo, esses relatórios eram elaborados pelos superiores em relação aos seus subordinados e até mesmo por qualquer jesuíta que dispusesse de alguma informação sua ou de qualquer outro companheiro a qual não chegaria, por um motivo qualquer, ao conhecimento do superior. Chiavenato (2000) conta ainda que, por volta do ano de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos já elaborava relatórios de avaliação de desempenho anuais e que, mais tarde, por volta de 1880, o Exército americano resolveu adotar o mesmo sistema em suas tropas. E, em 1918, foi criado pela General Motors um sistema de avaliação de desempenho para seus executivos porém, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que a avaliação de desempenho começou a ser disseminada nas organizações. Ainda é ressaltado por Chiavenato (2000) que foi somente após a Escola das Relações Humanas que surgiu uma preocupação maior com a figura humana dentro das fábricas, porque até então os donos das fábricas preocupavam-se apenas com as máquinas. A partir dessa escola, houve a preocupação maior de medir a potencialidade das pessoas que trabalhavam em uma organização. Pontes (2002) relata que a partir de 1954, Peter Drucker publicou a obra *"The Practice of Management"* lançando um novo conceito de administração chamado "Administração por Objetivos - APO". Nesse tipo de administração a avaliação era centrada nos objetivos de trabalhos planejados para serem desenvolvidos por uma equipe. Esse novo conceito de avaliação foi implantado no Brasil por volta do ano de 1986, quando ocorreu o lançamento da primeira edição desse livro. Gillen (2002) comenta que nos anos 80 e 90 houve um interesse crescente pela mensuração do desempenho humano nas organizações principalmente no Reino Unido, que durante esse período, vivia recessões econômicas sucessivas e da ampla adoção do sistema de pagamento em função do desempenho das pessoas nas organizações do setor público. O histórico da avaliação de desempenho revela que pouco a pouco essa ferramenta foi sendo aplicada como uma forma de comparar resultados para adequar o desempenho humano aos objetivos organizacionais. Atualmente, essa técnica é bastante difundida no mundo corporativo e para compreendê-la, faz-se necessário entender o que é a AD e qual a finalidade da sua aplicação nas organizações.

Definição

Inúmeras são as definições encontradas para explicar o que é um sistema de avaliação de desempenho. Porém definir avaliação de desempenho não é tão simples quanto pode parecer. Bergamini (1988) revela que descrever ou até mesmo falar sobre

AD requer a análise de várias condicionantes, tal fato explica a complexidade e a ambivalência do assunto. Toda e qualquer organização é composta por pessoas, entender as pessoas e seus comportamentos é algo extremamente difícil, deve-se levar em conta as experiências pelas quais cada indivíduo passou, os papéis que desempenha na sociedade, suas ambições, motivações e necessidades. Bergamini (1988) admite que ao avaliar, julga-se o comportamento do avaliado, tal fato, para a ciência do comportamento humano, é muito complexo e desafiador pois as pessoas não gostam de receber julgamentos. Bergamini (1988) constata que o desempenho pessoal de um indivíduo em seu trabalho implica no comportamento do funcionário no trabalho a ser realizado por ele e em suas relações no ambiente organizacional no qual ele está inserido. Com isso, a eficiência desse indivíduo ficará condicionada a uma relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser do funcionário, a atividade e o ambiente. Tamanha complexidade entre essas variáveis traduz o porquê das organizações optarem por desenvolver seu próprio sistema de avaliação de desempenho. Diante das afirmações acima, Chiavenato (2000) prevê que a AD representa um julgamento sistemático do desempenho de um indivíduo no cargo que ele ocupa e o seu desenvolvimento pessoal futuramente. Não é por acaso que a AD também pode ser denominada como avaliação do mérito, relatórios de progresso e avaliação de eficiência funcional. Pontes (2002) interpreta a AD como uma ferramenta estratégica que permite a comparação de resultados obtidos pelo trabalho dos funcionários em relação aos resultados propostos pelo planejamento organizacional. Além disso, oferece condições favoráveis ao acompanhamento do processo de trabalho e fornecimento de *feedbacks* constantes. Conforme Lima (2004) comenta, a AD é um importante componente na Gestão de Pessoas, porque ela consiste em uma atividade contínua, caracterizada pela interação entre gestor e colaborador, visando alavancar o resultado do desempenho de ambos e, conseqüentemente, promover uma performance positiva da organização. Souza e Ferreira (2001) sintetizam a AD como um conjunto de técnicas responsáveis pelo fornecimento de informações sobre a contribuição que cada funcionário oferece à organização. Além disso, eles relatam também que a AD fornece uma ampla visão sobre as potencialidades de cada colaborador e contribui para amadurecimento do grupo. Na visão de Milkovich e Boudreau (2000) avaliar desempenhos é um processo que mensura o desempenho do empregado, que por sua vez, representa o grau de realização das exigências de seu trabalho. Segundo Marras (2000) a AD é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelos colaboradores, em período e área específica, envolvendo os conhecimentos, metas e habilidades. O desempenho é considerado diretamente proporcional entre a predisposição do ser humano entre o 'querer fazer' e o 'saber fazer'. Diante de tantas considerações, Lima (2004) entende a avaliação de desempenho como uma ferramenta eficaz e eficiente, capaz de fornecer aos funcionários uma informação de como está o seu desempenho dentro da organização, indica o quanto cada indivíduo está comprometido e engajado em seu trabalho, podendo representar também um estímulo para a melhoria e aperfeiçoamento de desempenhos. Para tanto, é preciso que, ao implantar um sistema de avaliação de desempenho, os gestores tenham ciência de que essa ferramenta poderá colaborar bastante para o sucesso organizacional à medida que sua definição for, seriamente, entendida e se esse conceito for muito bem disseminado a todos os funcionários para que, no momento da aplicação dessa técnica, a finalidade desejada seja alcançada.

Finalidade

Para os gestores e, de um modo geral, para toda a organização, a avaliação de desempenho representa um mapa indicador de como está o capital humano da empresa, também permite que se tenha uma visão de como cada funcionário está desempenhando sua função, onde estão suas deficiências e suas virtudes, em qual atividade tem mais dificuldade e qual tem mais facilidade. A Avaliação de desempenho, quando bem gerenciada traz inúmeros benefícios para a organização e seus funcionários. Gillen (2002) considera que a razão principal da AD é o fornecimento de *feedback*, ou seja fornecer ao avaliado o resultado de sua avaliação enumerando os pontos fortes e fracos de seu desempenho na empresa. Inclui-se nas variáveis inatas, conforme Bergamini (id) descreve, os fatores de constituição física e de ordem psicológica que afetam sobremaneira o desempenho do indivíduo em uma organização, por exemplo, pessoas com problemas de saúde não conseguem desempenhar bem suas funções isso conseqüentemente, pode afetar o lado psicológico pois gera medo em perder o emprego, insegurança nas relações interpessoais, desconfiança na relação líder - colaborador, dentre outros sentimentos que podem aflorar comprometendo o desempenho desse indivíduo. No aspecto psicológico, indivíduos com problemas existenciais, como por exemplo, complexo de inferioridade, representam uma grande ameaça ao desempenho, pois ele sempre acreditará que outras pessoas são mais queridas e ele é injustiçado. Isso também acarreta queda no desempenho. Bergamini (1988) revela que os fatores adquiridos também modelam a personalidade das pessoas, pois eles representam o somatório de todos os anos de situações que foram sendo vividas. As vivências são resultantes da interação do indivíduo com o ambiente e, com o tempo elas podem modificar a personalidade psíquica das pessoas, levando-as a modificar seus comportamentos.

Aa críticas à avaliação de desempenho

Embora, atualmente, a AD seja vista como uma ferramenta muito útil na gestão de pessoas e, haja preocupação de que todos os funcionários aceitem e entendam o porquê de sua implantação ainda existe uma certa resistência e preconceito contra esse sistema. Morales (*apud* Utiyama, 2005) expõe que a Avaliação de Desempenho é muito criticada por ser uma ferramenta que a organização dispõe para enaltecer ou apedrejar funcionários, ela recebe vários apelidos e entre os latino-americanos considera-se o *feedback* uma ofensa porque pode trazer à tona medo, frustração e decepção. Gil (2001) relata que as críticas à AD são justificadas pelos erros cometidos pelos profissionais que tentaram a implantá-la sem uma metodologia adequada à empresa; pela falta de conhecimento do avaliador sobre a importância da AD para os recursos humanos de uma organização; pelo baixo envolvimento da alta administração nos processos de avaliação; pela falta de percepção de alguns gerentes de que todo ele também é um profissional de recursos humanos, mesmo que seja especializado, por exemplo, em engenharia química; e pelo fato das empresas escalarem um dia no ano para efetuarem a avaliação, dedicando somente ao preenchimento ritualístico dos formulários, quando na verdade a organização deve adquirir a cultura de que a AD é um processo contínuo e sistemático. Segundo Procópio (2004) a AD é uma ferramenta de controle organizacional sobre o trabalho das pessoas porque ela garante que o trabalho desenvolvido esteja em conformidade como que a organização deseja. A partir do momento que uma empresa adota um programa de AD, as pessoas ficam submetidas a julgamentos e sentenças por parte da empresa, condicionando seus papéis e restringindo suas

ações. Conforme Catanante (2005) a avaliação é uma ferramenta para premiar uns poucos, dispensar outros e fazer com que a maioria que atingiu conceito médio seja esquecida e continue sem estímulos para trabalhar, pois toda a promessa de treinamento é descartada pela justificativa inescrupulosa de que o orçamento não foi suficiente para cobrir gastos com treinamento; tal fato gera acomodação e desmotivação entre toda a equipe. De acordo com Procópio (2004) a organização deve conduzir muito bem um programa de AD, deixando claro para todos da organização o objetivo deste programa, caso contrário a própria empresa estará promovendo a competição entre seus funcionários e a instalação de um clima de hostilidade entre as pessoas. Bergamini (1988) relata que um fator que incomoda demais as pessoas em uma organização é o fato do sigilo em um processo de avaliação de desempenho, questão sobre quem deve ter acesso às informações geradas no processo de AD são comumente interrogadas quando o processo é implantado. Há uma preocupação por parte dos colaboradores com a superexposição perante a organização. Para solucionar problemas como este é recomendado que o grau de sigilo seja total, e os únicos a terem acesso ao resultado sejam o avaliado, seu superior direto e a alta administração, já que esta última precisa ter uma visão global de como está a organização. Segundo Júnior (2005) o mundo atual é altamente competitivo e dinâmico, o trabalho humano requer habilidades não só inerentes ao cargo ocupado, mas habilidades gerais que o colaborador tem que apresentar para obter sucesso profissional dentro da organização na qual está inserido, portanto ao avaliar o funcionário deve-se fazê-lo de uma maneira mais global, levando em consideração o seu desempenho na organização como um todo. Segundo Bergamini (1988) a maior crítica referente ao processo de AD é a subjetividade do avaliador, julgamentos injustos e feitos com base em sentimentos pessoais do avaliador, amedrontam o avaliado. Porém os administradores têm demonstrado bastante esforço em neutralizar este problema, com o desenvolvimento de técnicas e até mesmo métodos mais sofisticados para avaliar. Uma outra maneira de eliminar essa tendência é conscientizar as pessoas sobre a importância da AD para a organização e fazer entender que ela é apenas uma ferramenta que pode ser utilizada para o bem, isso dependerá apenas da mão que estará segurando esta ferramenta no momento de sua utilização. De acordo com Morales (*apud* Utiyama, 2005) a AD pode ajudar o funcionário a planejar o seu futuro na organização para tanto há alguns conselhos:

- O *feedback* deve ser um hábito: processos de retro informação constantes evita que a avaliação torne-se uma surpresa; o líder deve orientar sua equipe ou seu funcionário em suas tarefas diárias quando for verificado que sua postura não está de acordo com os objetivos organizacionais;

- Controlar a ansiedade: o colaborador deve enxergar seu líder como uma pessoa normal e não como um ser anormal dotado de poderes, isso ajuda a diminuir a ansiedade e as expectativas em torno da AD;

- Apresentação de resultados: quando chamado para a entrevista de avaliação, além de preparado psicologicamente, o funcionário deve estar de posse de dados que comprovem que seu desempenho foi produtivo; se a organização não está bem no mercado não significa que o colaborador trabalhou mal, pelo contrário, o desempenho pode ter sido muito melhor do que em momentos passados.

Segundo Telles (2005) um ponto muito importante que deve ser considerado pelos funcionários de uma organização quando o assunto é avaliação de desempenho é a arte de aprender com os erros. As pessoas não gostam de assumir erros, porém, os erros são convertidos em experiências e servem como guia para o alcance de objetivos. Não se deve punir um funcionário porque ele errou, se agir assim, esse líder estará matando a criatividade de alguém que poderá, futuramente, fazer a diferença. O erro pode ser a ponte que conduzirá a melhor maneira de fazer a coisa certa. A perseverança, a vontade de ver e fazer acontecer, a curiosidade, a humildade, a esperteza, a sabedoria, a inovação, acreditar e perceber que errou e no que errou são os instrumentos necessários para evitar futuros erros e agregar experiência à vida das pessoas. Depois de analisar as críticas à AD, a organização deverá adotar uma postura de incentivo à utilização da AD como ferramenta propulsora de desenvolvimento, pois o resultado dessa técnica ajudará o funcionário a rever suas atitudes e eliminar suas fraquezas por meio dos processos de treinamento e desenvolvimento.

A importância da avaliação para o treinamento

Conforme Pontes (2002), a avaliação de desempenho faz parte do planejamento estratégico da empresa, e proporciona inúmeros benefícios para a organização e principalmente para os seus recursos humanos. Seus métodos representam os instrumentos coletores de informações sobre o valor do capital humano da empresa. Pontes (2002) ainda relata que o mundo atual é marcado pela competitividade, as pessoas precisam adaptar-se rapidamente às mudanças, precisam ter conhecimento para destacarem-se e, conseqüentemente, agregar valor à organização. As empresas precisam de profissionais que assumam responsabilidades por seus atos e opiniões, que se comprometam, que sejam pro ativos e assumam como seus os objetivos da organização. A AD é uma ferramenta necessária para conduzir os recursos humanos aos objetivos organizacionais, ela pode ajudar a modelar os funcionários que apresentam deficiências e também torná-los profissionais desenvolvidos. De acordo com Catanante (2005), as empresas precisam possuir profissionais altamente valorizados, alcançar resultados saudáveis, manter a motivação e melhorar a performance dos profissionais. Para isso, anualmente, gastam dinheiro e trabalham muito para revelar a retrato do profissional após o processo de AD e, encerram esse ciclo com recompensas ou premiações. Porém algo de mais importante deve ser considerado, todo o esforço despendido para elaboração, implantação e conclusão de um processo de avaliação pode representar desenvolvimento de profissionais. Conforme Oliveira (2005), os métodos de avaliação de desempenho atuais estão formando um clima de responsabilidade compartilhada, como por exemplo a avaliação trezentos e sessenta graus na qual o próprio funcionário, seus colegas e até os clientes participam da avaliação. O resultado disso é a valorização de quem está bem e a indicação de má performance. Para os anglosaxões, a AD é uma oportunidade de reflexão sobre os pontos que foram responsáveis por uma atuação negativa, eles vêem esse processo como um trampolim para suas carreiras e não como tortura. Pontes (2002) afirma que a AD faz parte do planejamento estratégico da organização e que um bom programa de avaliação está intimamente ligado a outras áreas da empresa tais como programas de qualidade, gestão econômica e financeira, participação nos lucros e principalmente na gestão de pessoas, contribuindo de maneira efetiva e crucial para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários. O treinamento pode ser entendido como uma maneira de alavancar o desempenho de um funcionário no seu cargo. Compreende o processo de

desenvolvimento contínuo que fará a conexão entre o desempenho do indivíduo e os objetivos da empresa, de forma que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados da empresa. Não se pode deixar de mencionar também que o treinamento agrega valor às pessoas e à organização. Chiavenato (2003) expõe que os colaboradores ao serem admitidos por uma organização podem ser submetidos a treinamentos tão logo ingressem na empresa como também podem levar um certo tempo até serem designados para receberem treinamento. A avaliação de desempenho desses colaboradores pode ocorrer depois ou até mesmo antes de programa de treinamento. Entretanto, os resultados obtidos com um eficiente e eficaz processo de AD, podem indicar as necessidades de treinamento do pessoal, pois, ele aponta as possíveis deficiências apresentadas pelos funcionários no desempenho de suas funções.

O processo de treinamento e desenvolvimento

Segundo Boog (1999), a área de Gestão de Pessoas é considerada a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização; essa área tem por responsabilidade fazer com que a organização se desenvolva e explicita sua visão de futuro e o processo de treinamento está inserido no contexto da gestão de pessoas como o responsável a fazer a organização aprender a aprender. Porém, não é somente atribuição do gestor de RH o incentivo à elevação do grau de maturidade dos colaboradores e sim de cada gerente da organização fazer com que seus subordinados assumam uma postura pro ativa. Para tanto cabe aos gerentes abandonarem o velho e ultrapassado estilo de chefia autocrática e absoluta para assumirem o papel de instrutores, orientadores e 'gurus' atuando junto a seus colaboradores em prol do crescimento da equipe. Segundo Gil (2001) treinamento é um conjunto de experiências aprendizagem focada na situação atual da empresa. É um processo educacional, de curto prazo envolvendo ações que visam ampliar a capacidade dos colaboradores para desempenharem com mais eficiência e eficácia as atividades relacionadas aos cargos fazendo-os agir de acordo com os objetivos da organização. Souza e Ferreira (2001) definem que o desenvolvimento pessoal é caracterizado por um conjunto de atividades visando o desenvolvimento de potencial humano das organizações. Boog (1999) revela que a história do treinamento começa no século XIX com a necessidade de treinar os homens a operarem as máquinas da Revolução Industrial. Souza e Ferreira (2001) argumentam que as organizações desenvolvem programas de treinamento objetivando o desenvolvimento por meio de processos sistemáticos de ensino/aprendizado úteis para a vida profissional dos colaboradores a serem treinados.

Características dos programas de treinamento

Na visão de Marras (2000), o treinamento implementa mudanças nos conhecimentos, atitudes e habilidades dos colaboradores, implicando na modificação no comportamento do funcionário que tenha participado de um programa de treinamento. Ao treinar e desenvolver funcionários uma empresa visa atingir objetivos específicos, relacionados à formação profissional, à especialização e à reciclagem dos colaboradores; e, objetivos genéricos, como por exemplo, o aumento da produtividade, da qualidade, a otimização pessoal e organizacional e a adaptação a mudanças. Segundo Chiavenato (2003), o processo de treinamento é composto de quatro etapas:

- Diagnóstico: corresponde ao levantamento das necessidades de treinamento;

- **Desenho:** representa a elaboração do programa de treinamento com base nas necessidades diagnosticadas;
- **Implementação:** é a fase de aplicação e condução do programa; e,
- **Avaliação:** verificação dos resultados conseguidos com a aplicação do treinamento.

Chiavenato (2003) expõe que é justamente na fase de levantamento das necessidades que a avaliação de desempenho assume o papel de indicador de necessidades de treinamento. É com base nos resultados obtidos com a avaliação que os gerentes poderão indicar colaboradores carentes de treinamento. Conforme Gil (2001) relata, após diagnosticar as necessidades de treinamento deverá ser feito o planejamento das atividades visando proporcionar o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos do programa. Será desenvolvido então o projeto de treinamento que é um documento administrativo que esclarece os meios necessários para a realização do programa, abrangendo a identificação; os objetivos; a justificativa; o público alvo; o conteúdo; a carga horária; o período de realização; o local; as turmas; os instrutores; os materiais e equipamentos; os custos; e, apoio administrativo. A parte pedagógica, tais como o conteúdo programático, estratégias de ensino, os recursos instrucionais e a avaliação, será explicitada no plano de ação. Com um bom programa de treinamento a organização poderá obter alguns benefícios tais como: maior competitividade organizacional; assédio de outras organizações por funcionários já qualificados, melhoria na imagem da organização. Os funcionários também serão beneficiados, pois terão maior eficiência na realização de seus serviços; aumento na eficácia dos resultados; poderão desenvolver criatividade e inovação; além de realizar um trabalho com qualidade. Boog (1999) orienta que independentemente do método de treinamento escolhido pela organização, uma vez que este depende de finalidades diversas e para tanto será orientado para o fim a que se destina, a base do trabalho de treinamento está no homem, pois ele representa o fator responsável pelo desenvolvimento da organização, ficando este subordinado a seu desempenho. Consta-se que os programas de T&D podem ser impulsionados quando os indivíduos sentem-se parte integrante da equipe, comprometem-se com seu trabalho e percebem que os resultados só poderão ser alcançados com suas contribuições, gerando um ciclo sustentável. Conforme Boog (1999) explica, a criatividade faz parte de todos os indivíduos e depende do contexto social para ser colocada em prática; o comprometimento fica expresso quando os colaboradores tomam para si os objetivos da empresa e interessam-se pelos resultados; a capacitação representa o desenvolvimento de conhecimentos que habilitará o indivíduo à execução eficiente das atividades inerentes à função que ocupa, obviamente isto será conseguido por meio dos programas de T&D; a competência é o somatório destas três características, ou seja será competente aquele colaborador que for capacitado, estiver comprometido e conseguir desenvolver suas atividades com criatividade. Como resultado desta competência tem-se o desempenho satisfatório, que agrega valor a este colaborador e consequentemente o tomará mais participante dentro da organização.

Avaliação de desempenho x treinamento: uma realidade

Utilizar os resultados da avaliação de desempenho para fazer as indicações para treinamento não é um assunto somente teórico, na prática isto realmente acontece, como é o caso de uma empresa genuinamente brasileira, que consolidou suas atividades na cidade de Limeira, interior do estado de São Paulo e

que não terá seu nome divulgado para garantir a sua privacidade, sendo caracterizada pelo nome fictício de XYZ. A empresa iniciou suas atividades no ano de 1967, com seu fundador e sócio proprietário ainda em atividade. Inicialmente suas atividades eram voltadas para o comércio de material elétrico e eletrônico e, posteriormente no segmento de engenharia elétrica, projetos e montagens de painéis. Hoje, a Dimensional consolidou-se como uma das empresas líderes no segmento de automação onde atua a nível nacional, aplicando soluções com tecnologia de ponta, atendendo cliente em todo o território nacional, agregando materiais e serviços aliados à alta tecnologia. Atualmente conta com seis filiais, três localizadas no estado de São Paulo (nas cidades de Bauru, Ribeirão Preto e São Paulo), e as outras três nos estados do Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, respectivamente nas cidades de Curitiba, Belo Horizonte e Porto Alegre, além da matriz estabelecida na cidade de Limeira (São Paulo). Sendo uma empresa comprometida com o desenvolvimento e bem estar de todos os seus colaboradores, a XYZ investe ativamente em critérios e conceitos que venham agregar valores aos seus princípios éticos. Suas práticas cotidianas refletem suas responsabilidades sociais e ambientais, pois acredita, que o sucesso dos seus empreendimentos devem contribuir para a qualidade de vida e prosperidade das comunidades onde atua, tanto que é afiliada à Abrinq, Ethos, Care e colabora com entidades assistenciais na cidade, como a Aril. Entre vários clientes podem ser citados: Robert Bosch LTDA, Nestlé Brasil LTDA., Gerdau S/A e Cia Siderúrgica Belgo Mineira. A empresa possui três diretores executivos (os proprietários) e dois diretores (empregados) um na área comercial (diretor comercial) e outro na área de serviços (diretor técnico). Abaixo deles está um gerente nacional de vendas, responsável pela área comercial da empresa (já compreendidos os gerentes das extensões). Depois gerentes de divisões (ex.: gerente de engenharia, gerente comercial, etc), seguidos pelos supervisores e os níveis operacionais. Atualmente a organização conta com cento e quarenta colaboradores diretos, distribuídos entre a matriz e as filiais. Quanto ao processo de avaliação de desempenho, a empresa adota um método próprio, uma vez que a adoção do método depende da cultura organizacional. Este se divide em dois módulos. O módulo um avalia o colaborador durante o período de experiência, a empresa fará a efetivação do funcionário após a avaliação de desempenho no período de experiência. O módulo dois aplica-se aos colaboradores com mais de seis meses na empresa. Todos os colaboradores, exceto diretoria, são avaliados, obedecendo-se a hierarquia, ou seja, supervisor avalia operacional, gerência avalia supervisor e assim sucessivamente. A avaliação é feita utilizando-se dois formulários distintos um simplificado e outro mais completo. Em comum eles possuem as avaliações de comportamento, capacidade técnica e capacidade organizacional (identificação às normas da empresa). Porém, no módulo dois existe aprofundamento na avaliação técnica e profissional do colaborador. É neste módulo que são detectadas as eventuais necessidades de mudanças e planos de ação, como por exemplo: cursos, formação acadêmica, treinamentos, etc.. Além disso, são estabelecidos os meios utilizados para o acompanhamento dessa evolução. Por fim, são determinadas as missões para o próximo período de avaliação. O período de avaliação varia, pois são realizadas avaliações para colaborador em experiência e para o pessoal efetivo na empresa. Para os colaboradores em experiência que passam pela avaliação do módulo um, mais simples, há uma avaliação no final do período de experiência. Para os colaboradores que estão há mais de seis meses na empresa (efetivo) a avaliação ocorre pelo módulo dois (mais complexo) com

periodicidade anual ou, inferior, caso seja necessário. Essa necessidade será em função das metas estabelecidas para um determinado período. O responsável pelo controle de aplicação das avaliações é o setor de Recursos Humanos que dá subsídios aos gestores para sua viabilização, porém o responsável final por sua execução é sempre o gestor direto e imediato do avaliado. No processo da avaliação, o colaborador e gerente recebem um formulário, o colaborador preenche o formulário de auto-avaliando e o seu superior também realiza a avaliação deste simultaneamente. Marca-se uma data para o feedback onde são confrontadas as avaliações, discutidos os pontos e elaborada uma avaliação consensual. O feedback do colaborador é dado automaticamente quando da discussão da sua avaliação. O processo do *feedback* é o mais importante da avaliação, pois é neste momento que os colaboradores têm a possibilidade de manifestar seus anseios, dificuldades e necessidade. Nesta fase da avaliação todos se comprometem bastante, tanto avaliado como o avaliador, em um diálogo franco e objetivo. Como pode ser visto, avaliação e *feedback* ocorrem praticamente no mesmo momento. Com base nos pontos levantados nas avaliações de desempenho o departamento de recursos humanos tem como definir as ações necessárias, principalmente os treinamentos solicitados pelos gestores, sempre que possível eles desenvolvem um plano anual de treinamento. A avaliação de desempenho, na empresa XYZ, é uma ferramenta muito importante na gestão de pessoas. Ações simples, como por exemplo, reavaliação de procedimentos, apontados nas avaliações dão grande resultado no desempenho do colaborador, agregando valor as suas habilidades e tornando-o mais pro ativo e necessário à organização.

Metodologia

Tipo de pesquisa

A metodologia adotada foi baseada nos procedimentos descritos por Vergara (2003). A pesquisa realizada tem finalidade explicativa objetivando o esclarecimento dos conceitos de avaliação de desempenho com uma visão geral dessa ferramenta de gestão de pessoas e sua utilização para fornecer informações sobre necessidades de treinamento. Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa basicamente bibliográfica com uma pesquisa de campo. Em sua bibliografia constam livros de diversos autores, adquiridos em bibliotecas públicas e universitárias; artigos de revistas especializadas em recursos humanos; entrevistas e artigos extraídos de *sites* na *internet*. A pesquisa de campo foi realizada na Empresa XYZ objetivando verificar como acontece na prática. Todas as informações coletadas sobre a empresa foram relatadas.

Apresentação dos dados

A coleta dos dados para a pesquisa foi realizada na XYZ, com uma amostra de vinte e sete colaboradores pesquisados na matriz da empresa. Essa amostra representa trinta e dois por cento do universo pesquisado. É uma pesquisa de caráter geral, pois todos da empresa têm seus desempenhos avaliados da mesma maneira, independente da localização da filial. Os dados foram coletados por meio de um questionário contendo dez perguntas sobre o objeto deste estudo.

Tratamento dos dados e análise dos resultados

Após a coleta dos dados foi realizada a sua tabulação, apurando-se as informações contidas nos questionários preenchidos pelos colaboradores da XYZ, originando os seguintes resultados:

A primeira pergunta concerne à importância dos recursos humanos da XYZ, na qual 91,3% dos colaboradores concordam que o capital humano de uma organização é peça fundamental para que a empresa obtenha sucesso, enquanto 8,7% acreditam que os gerentes falam dessa importância somente para motivar. Como pode-se perceber, tal afirmação comprova o que foi dito por Bergamini (1988) quando relatou que as pessoas são o principal ativo de uma organização. O segundo questionamento versou sobre a necessidade de avaliar desempenho. O resultado aponta que 56% dos pesquisados revelaram que a AD é muito importante. Tal fato fortalece os pilares deste estudo sobre avaliação, quando salienta a finalidade e a importância da avaliação de desempenho para os funcionários e para a organização como um todo. A terceira pergunta tratou da colaboração da avaliação de desempenho para o crescimento profissional, todos os colaboradores concordam que a AD colabora efetivamente para o crescimento profissional. E justificaram esta resposta por meio das seguintes abordagens: melhor esclarecimento da função; identificação das insuficiências profissional e pessoal facilitando o direcionamento para treinamento e acompanhamento do gerente; a importância do *feedback*; orientação para plano de carreira; transparência das necessidades do colaborador; e, verificar como está a organização em sua totalidade (matriz e filiais). Quando perguntado se a AD é apenas uma desculpa utilizada pela chefia para explicar as demissões, todos os pesquisados da empresa XYZ responderam que não. E justificam essa resposta por meio das seguintes afirmativas: a avaliação funciona para corrigir erros, verificar dificuldades e motivar funcionários; o programa visa o progresso do colaborador e não demissões; a demissão só ocorre quando o colaborador não possui desempenho satisfatório em avaliações anteriores; a empresa não precisa avaliar para demitir, simplesmente demite; a avaliação permite que tanto colaborador como gestor possam ajustar o que possa estar deficiente; é uma ferramenta que identifica as perspectivas do funcionário; e, a finalidade é identificar e reconhecer os pontos fortes, identificar e trabalhar os pontos fracos. A quinta pergunta concerne à transparência do programa de AD, pode-se perceber que todos concordam que é um programa transparente. No sexto questionamento, cem por cento dos pesquisados afirmam que a AD contribui para a correção de comportamentos não condizentes ao desejado pela função exercida pelo colaborador. O sétimo item pesquisado corresponde aos benefícios da AD, os colaboradores citaram: melhoria no relacionamento colaborador-empresa; reconhecimento do funcionário e suas necessidades; geração de uma perspectiva de carreira; identificação das necessidades da empresa, bem como o que está sendo feito para melhorar; satisfação do funcionário; perspectivas do futuro do colaborador na empresa; como fator motivacional; importância do *feedback*, crescimento pessoal e profissional; alinhamento do colaborador com sua função; sugestão de melhorias profissionais e/ou pessoais através de cursos; verificação de pontos fortes e fracos; treinamentos a serem realizados; e, reconhecimento do trabalho realizado. A principal pergunta do questionário de avaliação é a oitava questão, elaborada propositalmente para ratificar o objeto deste estudo outrora já confirmado pelos autores pesquisados, na qual indagamos se os colaboradores da XYZ concordam que a avaliação de desempenho pode contribuir para a identificação das necessidades de treinamento. Cem por cento responderam positivamente a essa pergunta. É importante ressaltar a sensibilidade dos funcionários da XYZ em perceber que a AD pode ser uma poderosa ferramenta a favor do treinamento dos colaboradores. O que se percebe é que existe uma aprovação em massa dos re-

curso humano da XYZ para a identificação das necessidades de treinamento por meio da AD. A nona pergunta questiona se a empresa XYZ investe satisfatoriamente em programas de treinamento para seus colaboradores, cerca de oitenta e dois por cento dos pesquisados responderam que sim. No último questionamento, foi solicitado que os colaboradores colocassem os benefícios advindos do treinamento que eles consideram importante, foram feitos os seguintes apontamentos: motivação do funcionário; manutenção dos conhecimentos; atualização do funcionário com relação ao mercado; crescimento e desenvolvimento profissional; melhoria na qualificação profissional; melhoria do desempenho; maior segurança do funcionário no exercício de sua função; melhoria nas relações interpessoais; correção das falhas; capacitação profissional; e, melhoria no atendimento aos clientes. É importante ressaltar que, embora seja uma amostra pequena, as respostas estão bem homogêneas e coerentes com o que o Supervisor de Recursos Humanos, Masselari revela em sua entrevista (*apud* Bispo, 2005). Segundo esse supervisor, para investir em treinamentos, os gestores analisam as avaliações de desempenho e, a partir disso, a área de Recursos Humanos encaminha requerimento à diretoria com os treinamentos desejados para que estes sejam iniciados; Masselari (*id*) afirma que “até hoje todas as solicitações com essa finalidade foram aprovadas”; os treinamentos são ministrados nas próprias instalações da empresa ou nos locais da entidade ministradora do curso. Os gastos com investimentos, no ano de 2004, foram de cinquenta e dois mil reais para cursos de graduação e pós-graduação e de oitenta e um mil reais com outros treinamentos, nesses valores não estão incluídos os gastos com transporte, alimentação e hospedagem. Masselari (*apud* Bispo, 2005) comenta que a empresa atua em um segmento no qual seus colaboradores precisam estar atualizados; para isto a empresa fomenta o crescimento e o desenvolvimento profissional como uma maneira de fidelização de seus clientes internos, tal procedimento torna-se um diferencial para a Dimensional. Diante do discurso apresentado por Masselari (2005), Supervisor de Recursos Humanos da empresa XYZ, durante este estudo, e após a verificação do resultado da pesquisa realizado com os colaboradores dessa organização, fica comprovada a importância da Avaliação de Desempenho, da sua aceitação pelos funcionários da empresa e principalmente os benefícios que ela pode proporcionar a todos através das indicações das necessidades de treinamento.

Considerações finais

Este estudo abordou a Avaliação de Desempenho, sua definição, seu histórico, suas críticas e sua importância para o processo de treinamento. Foi verificado que, embora presente vários métodos, a Avaliação de Desempenho depende da cultura e do clima organizacionais e, que cada organização desenvolverá seu próprio programa de AD, de acordo com seu pessoal, suas necessidades e seus objetivos. A XYZ que colaborou de forma significativa para este estudo, ilustra o que foi mencionado no parágrafo acima. Por meio das experiências transmitidas por essa empresa pôde-se verificar como é o seu programa de avaliação, a reação de seus colaboradores diante da implementação desse programa e como a empresa utiliza de forma inteligente o resultado da avaliação de desempenho para treinar e desenvolver seus funcionários de forma satisfatória. A pesquisa realizada no âmbito dessa organização é o retrato fiel de como seus funcionários reagem satisfatoriamente à Avaliação de Desempenho, fazendo ruir todo o misticismo existente perante esta ferramenta organizacional. Ficam evidentes os

motivos que levam as pessoas a serem diferentes, seres únicos, mas que, quando juntos, são capazes de conduzir uma empresa pelo caminho do sucesso. Para tanto essas pessoas precisam ser motivadas e terem comportamentos aferidos para que os erros sejam evitados e as condutas positivas possam ser realçadas. Também, é preciso que as empresas dêem a elas a oportunidade de aprimoramento por meio dos programas de treinamento; incentive-as através de benefícios e recompensas; proporcione ambientes de trabalho salutar com relações interpessoais saudáveis baseadas em respeito, confiança e reconhecimento. A Avaliação de Desempenho pode contribuir para solidificar as relações entre os colaboradores. Portanto, apesar de ser um fantasma que ainda assusta a todos, a Avaliação de Desempenho deve ser anunciada como uma luz que pode iluminar e fazer despertar talentos escondidos. Conforme Morales (*apud* Utiyama, 2005), deve-se aproveitar o momento para enxergar erros, valorizar acertos, afinar o rumo na organização, contribuir para promoções, gerar recompensas financeiras e indicações para cursos com o intuito de treinar ou aperfeiçoar habilidades.

Referências

- ALMEIDA, Renilda Ouro de. *Avaliação 360 graus: a melhor intervenção de recursos humanos, será?* Revista Gestão Plus, set/out 1999. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp44.html>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 287 p.
- BISPO, Patrícia. *Treinamento: o combustível essencial*. RH.COM.BR, 15 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- BOOG, Gustavo Grunberg (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 3. ed. São Paulo: Makron, 1999. 667 p.
- CABRERA, Luiz de Queirós. *Desempenho: saiba o que considerar na hora de avaliar sua performance na carreira*, Você s/a, a. 8, n. 5, p. 52, mai. 2005.
- CATANANTE, Bene. *Avaliações de desempenho se sofisticam*. Guia RH. Disponível em: <<http://www.geocities.com/leureka/24711/avali.html>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 457 p.
- ENCONTRO NACIONAL DE COMISSÕES PERMANENTES DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO; XVII., 2002, Natal. *A avaliação de desempenho no contexto organizacional*. Disponível em: http://www.ufmg.br/prorh/cppta_foruns_avaliacao.shtml. Acesso em: 04 set. 2005.
- FELIPPE, Maria Inês. *Avaliação de desempenho*. RH.COM.BR. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4051&org=2>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- FRANCO, Dermeval. *Aplicação da avaliação 360 graus em ações de T&D*. Guia RH. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp44>>.html. Acesso em: 18 set. 2005.
- GIELGOLD, William C.. *Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada*. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1980, vol. III.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- GILLEN, Terry; *Avaliação de Desempenho*. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2002. 63 p.
- JÚNIOR, Edson Gil de Mattos. *Avaliação de desempenho: mocinho ou bandido*. Guia RH, 23 maio 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4104&org=2>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- KELBER, Dieter. *Por que é preciso investir em treinamentos?* RRCOM.BR, 2005. Entrevista concedida a Bispo, Patrícia em 14 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4017&org=2>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- LIMA, Marcos Antonio Martins. *Desmistificando a avaliação de desempenho*. RH.COM.BR, 03 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3720&org=2>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- MAIOR, Roberia César Souto. *Gente: competência essencial*. RH.COM.BR, 04 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4140&org=2>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.
- MASSELARI, Gerson; *Treinamento: o combustível essencial*; 2005; Entrevista concedida a Patrícia Bispo; 15 ago. 2005. Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em 25 set. 2005.
- MASSELARI, Gerson; *Histórico da empresa Dimensional Equipamento Elétricos Ltda.*; 2005; Notas informativas. 25 out. 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

- MORALES, Marcos; *Desempenho passado a limpo: vença o medo da avaliação de desempenho e use o feedback para crescer na empresa*; Entrevista concedida a Cássio Henrique Utiyama, Você s/a, a. 8, n. 1, p. 44- 46, jan. 2005.
- OLIVEIRA, Maurício; *Como lidar com a máperformance*, Você s/a, a. 8, n. 9, p. 32-34, set. 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues; *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*; 8. ed. São Paulo: LTr, 2002. 184 p.
- PROCÓPIO, Marcos Luis. *Reflexões sobre a avaliação individual de desempenho*. Guia RH. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp40.html>>. Acesso em 29 abr. 2004.
- REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 143 p.
- SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Parafela. *Introdução à Administração: uma iniciação ao mundo das organizações*. Rio de Janeiro: Pontal, 2001. 177p.
- SILVA, Sérgio Luiz da. *Um instrumento de avaliação de desempenho de recursos humanos com o uso do sistema de custeio baseado em atividade (ABC)*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/luiz/cap3a.html>. Acesso em: 04 set. 2005.
- SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 152 p.
- TELLES, Júlia. *A arte de aprender com o erro*. RH.COM.BR, 08 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4173&org=2>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- UTIYAMA, Cássio Henrique; *Desempenho passado a limpo: vença o medo da avaliação de desempenho e use o feedback para crescer na empresa*, Você s/a, a. 8, n. 1, p. 44- 46, jan. 2005.
- VERGARA, Constant. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

Artigo enviado em 08/06/2006, aceito em 10/08/2006.