

O MONITORAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSULTORIA DE TREINAMENTOS TÉCNICOS NA ÁREA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO.

Joab do Nascimento Santos¹
Silvia Marise Araújo Lopes²

RESUMO

Objetivou-se com este estudo analisar se monitoramento da avaliação de desempenho (AD) da empresa permite ao colaborador uma análise contínua em relação ao seu desempenho e o de sua organização. O *locus* desse estudo, foi em uma empresa do ramo de consultoria em treinamentos especializados na área saúde e segurança do trabalho, localizada na cidade do Recife (PE). Igualmente, procurou verificar se o colaborador identifica suas competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho, bem como averiguar se as metas estabelecidas para o colaborador estão sendo monitoradas e investigar se as metas individuais estão alinhadas as metas organizacionais. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, que se valeu de fontes primárias e secundárias, tendo utilizado a pesquisa de campo e estudo de caso, com aplicação de questionário *on-line*, cujas perguntas foram construídas de forma estruturada. Foram basilares na construção deste estudo as contribuições teóricas de alguns autores, destacando-se: Pizolotto (2003); Chiavenato (2001, 2010); Marras (2000, 2011); Bergamini e Beraldo (2013); Araújo e Garcia (2009); Lacombe (2005); Silverstein (2011); Dutra (2002); Mello e Ortega (2012) e Deresk (2004). Os resultados encontrados sugerem que o sistema de AD integra os objetivos individuais e da organização. Assim, a empresa, objeto de estudo, segue alinhada às teorias atuais voltadas a AD na aplicação de pessoas, visualizando em seu processo de AD uma coerência das metas estabelecidas com os resultados esperados e obtidos.

Palavras-chave: Monitoramento de pessoas. Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Desenvolvimento de pessoas.

INTRODUÇÃO

Medir o desempenho dos indivíduos no ambiente laboral é um trabalho complexo e um desafio para os gestores, cuja maior questão é alinhar as competências individuais aos

¹ Graduando do Curso de Administração pelas Faculdades Integradas de Vitória de Santo Antão (FAINTVISA).
E-mail: joab72@hotmail.com

² Professora Orientadora. Mestra em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Especialista em Gestão de Pessoas pela UFPE; Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Antropologia das Organizações da UFPE; Professora do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão de Pessoas da FASE, FACIG e AEMASUL; Professora dos Cursos de Graduação em Administração, Psicologia, Serviço Social e Ciências Contábeis pela FAINTVISA; Psicóloga CRP 02/2875; Advogada OAB/PE 25.432.
E-mail: smal@ufpe.br

objetivos organizacionais, além de mensurar o desempenho individual e coletivo necessário ao atingimento das metas da empresa. Por óbvio, os resultados encontrados irão nortear as intervenções gerenciais necessárias, servindo de parâmetros na tomada de decisão da organização. Nesse sentido, a AD deve pautar-se em um método eficiente para que os atores (colaborador e gestores) tenham clareza e conhecimento do que precisa ser reforçado ou melhorado, podendo assim monitorar aspectos que levem ao desenvolvimento individual e, por consequência, organizacional.

A questão que se faz pertinente é: como o avaliado relaciona através do monitoramento de avaliação de desempenho suas metas individuais às metas da organização? Assim sendo, objetivou-se com esta pesquisa avaliar se o monitoramento da avaliação de desempenho da organização, objeto de estudo, permite ao colaborador uma análise contínua em relação ao seu desempenho e o de sua organização. Com fins de atingir ao que se propõe, foram traçados os seguintes objetivos específicos: verificar se o colaborador identifica suas competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho; averiguar se as metas estabelecidas para o colaborador estão sendo monitoradas e investigar se as metas individuais estão alinhadas as metas organizacionais.

Trata-se de um estudo descritivo, focado em expor a coerência entre método utilizado para a avaliação de desempenho de seus colaboradores e os objetivos da organização, sem o compromisso de explicá-lo.

Foram imprescindíveis os construtos teóricos de vários autores, destacando-se entre eles: Pizolotto (2003); Chiavenato (2001, 2010); Marras (2000, 2011); Bergamini e Beraldo (2013); Araújo e Garcia (2009); Lacombe (2005); Silverstein (2011); Dutra (2002); Mello e Ortega (2012) e Deresk (2004).

Este estudo justifica-se pela importância quanto as discussões relativas à métrica de competências e a importância de desenvolver pessoas através de um instrumento útil e eficaz.

Objetivando a melhor condução da pesquisa, utilizou-se dois critérios de investigação. Conforme tipologia de Vergara (2010), este estudo classifica-se quanto aos fins em pesquisa descritiva e exploratória, por não haver estudos sistematizados junto a empresa pesquisada. Utilizou-se do método quantitativo, pois estes são expressos através de números que traduzem as opiniões e informações coletadas. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso e de campo, cujos dados foram coletados por meio de um questionário eletrônico com 10 questões dispostas em escala likert.

A partir dos resultados obtidos, percebeu-se que a organização não dispõe de um processo formal de avaliação, no entanto, é demonstrado que a avaliação periódica estabelecida supre os anseios dos avaliados, dando visibilidade das contribuições individuais e do seu departamento para a empresa, sugerindo que há correlação entre os objetivos individuais, do grupo e da organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS E SUBSISTEMA DE APLICAR PESSOAS: BREVES CONSIDERAÇÕES.

Sabe-se que as mudanças no mundo do trabalho refletem diretamente nas organizações impondo novas formas de gerir as pessoas que para elas trabalham. Assim, renovar o modelo de gestão de pessoas se faz mister, já que em um cenário mundializado, o que faz a diferença

no sucesso ou não das organizações são as pessoas, uma vez que é pacífico o entendimento na literatura especializada que seus conhecimentos são considerados uma das maiores riquezas deste século (PIZOLOTTO, 2003). Frente a isso se faz necessário para dar clareza ao entendimento, uma abordagem conceitual sobre a gestão de pessoas.

O conceito de gestão de pessoas é considerado um conjunto de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, que tem como objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações (Chiavenato, 2014). Por sua vez, Gil (2001, p.17) define Gestão de Pessoas como sendo, “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.” Afirma ainda, “...que tal expressão visa substituir a de Administração de Recursos Humanos, que até hoje é muito utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Ao longo de sua história a gestão de pessoas passou por cinco fases evolutivas. Segundo Tose (2007), *apud* Marras (2011) antes de 1930 era a função contábil (admissão, folha de pagamento, demissão); de 1930 a 1950 a função se preocupava com o aspecto legal, de 1950 a 1965 foi uma preocupação tecnicista, de 1965 a 1985 a preocupação era administrativa, e de 1985 até a atualidade a preocupação está focada no nível estratégico. Corroborando com este pensamento, Araújo e Garcia (2009) informam que só a partir dos anos 70 que a gestão de pessoas começa com a roupagem mais atualizada, focada na estratégia organizacional.

Marras (2011) define as atividades de Recursos Humanos (RH) como um Sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) ou Gestão de Pessoas (GP), formado por subsistemas. Ainda afirma o Autor que sistema de RH deverá ser desenhado de acordo com as necessidades e possibilidades de cada organização, mas com alguns subsistemas essenciais para suas atividades. Ainda segundo Marras (2011) as tradicionais práticas de GP precisavam tornar-se práticas estratégicas, ou seja, necessitavam desenvolver políticas e ações que influenciassem a vontade do trabalhador, promovendo um ambiente laboral que trouxesse satisfação aos trabalhadores, possibilitando a estes oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, permitindo assim uma melhor adaptação ao cenário empresarial atual, refletindo em maior produtividade e em um ambiente em que empresa e funcionários focassem os objetivos comuns. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2014) denomina as atividades de RH ou GP em seis processos básicos: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; manter pessoas; desenvolver pessoas e monitorar pessoas, conforme Figura 1 a seguir:

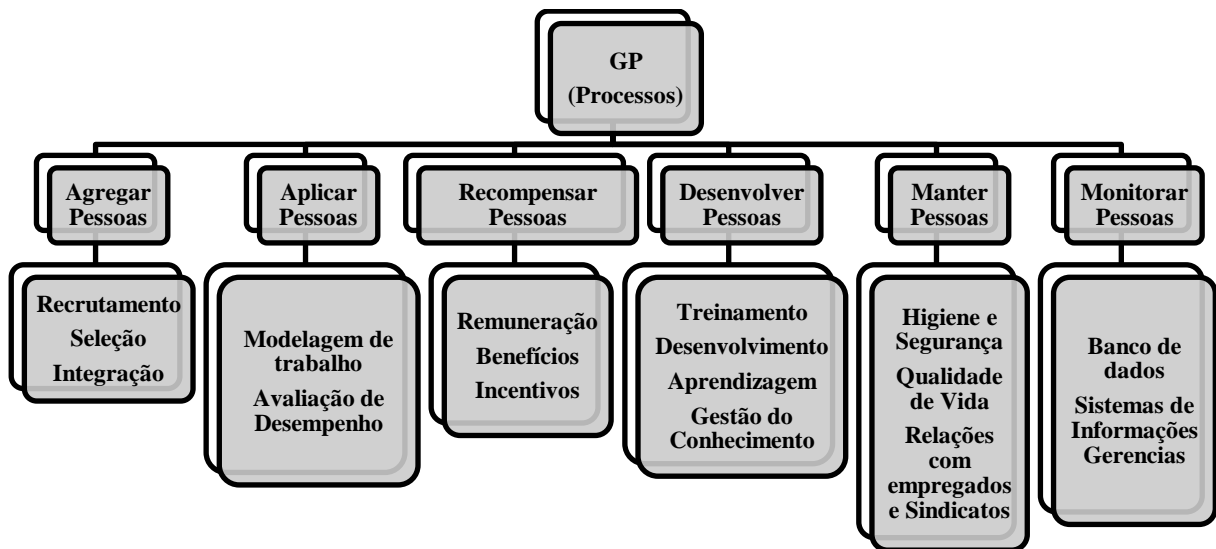


Figura 1 - Processos básicos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014, p. 14, com adaptações).

Para fins deste estudo, será dada atenção especial aos processos de avaliação de desempenho e seu monitoramento, a partir do estudo de caso, tratado mais adiante.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O QUE É, E POR QUÊ UTILIZAR?

Em gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é um dos processos fundamentais, pois atinge em cheio a busca pelo resultado nas organizações. Daí monitorar o desempenho existe desde que um homem colocou o outro para trabalhar para aquele. A partir de então, o trabalho do empregado passou a ser avaliado (LUCENA, 1992). Historicamente, a avaliação de desempenho ganhou maior força com a criação da Escola de Relações Humanas, tendo como marco a Experiência de Hawthorne, em Chicago – EUA (MAYO, 1933).

Conforme ensinamentos de Dutra (2002), a avaliação de desempenho é um conjunto de entregas do colaborador para a empresa, ou seja, sua parcela de contribuição para o negócio através dos resultados conquistados. Por sua vez, a organização para obtenção desses dados precisa identificar, mensurar e administrar o desempenho das pessoas nas organizações, objetivando a melhoria contínua desse processo. Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho está para além da técnica, já que se trata de um processo de reconhecimento das qualidades do colaborador enquanto estiver em desenvolvimento na empresa. Assim sendo, engloba o comportamento em relação ao cargo que ocupa e o que poderá ser revisto através dele (BULGACOV, 2006).

Na ótica de Bergamini e Beraldo (2013), a avaliação de desempenho é um método de interação entre o colaborador e o gestor, através desse processo é possível fazer a remoção de quaisquer obstáculos que possam haver entre as partes e a avaliação nesse momento deve ser mais de atitude do que especificamente algo técnico, sendo um tempo em que o colaborador se sinta à vontade, conseqüentemente tendo uma avaliação eficaz. Por sua vez, Chiavenato (2014, p. 210) afirma que “A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados.

Araújo e Garcia (2009, p.149) complementam ainda que a avaliação de desempenho “engloba todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração,

ou seja, medindo tal desempenho, até alcançar projeções para o médio e curto prazo, onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização”.

Mc Gregor (1972) *apud* Marras (2000) e Araújo e Garcia (2009) apresentam alguns motivos para a aplicação da avaliação de desempenho como: Alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o *feedback*³ das pessoas e facilitar o progresso das organizações. As finalidades apontadas pelos autores são: Identificar o valor das pessoas para a organização, desenvolver talentos, fornecer informações essenciais, tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados, e abastecer as organizações com avaliações periódicas. As vantagens apontadas dão conta que: possibilita a descoberta de talentos, auxiliando o direcionamento dos esforços da organização, além de corroborar ao aprimoramento da qualidade de vida, situando as pessoas na estrutura organizacional e incentivando o *coaching*⁴ (MC GREGOR, 1972 *apud* MARRAS, 2000 e ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Corroborando com a linha de pensamento formulado pelos autores referidos, Lacombe (2005, p. 40) informa que as finalidades principais de um sistema de avaliação são: “(a) melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e (b) proporcionar informações ao pessoal da administração superior para as decisões sobre o aproveitamento e o encarreiramento dessa pessoa” (LACOMBE, 2005, p. 40). Assim, avaliar pessoas é de suma importância para o desenvolvimento da pessoa e do negócio, pois é a partir desta avaliação que surgem consequências ligadas à satisfação, motivação, progressão na carreira dos funcionários e já se identifica o poder cognitivo do avaliado.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

O processo de avaliação, segundo Bergamini (2006) pressupõe que o desempenho de uma de uma organização depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe. Por óbvio que, contemporaneamente, a responsabilidade em avaliar funcionários está mais desafiadora, haja vista a existência da figura do teletrabalho⁵, também conhecido como *home office* ou trabalho remoto, já disciplinado nas recentes reformas trabalhistas.

Apesar de complexo e desafiador, o processo de avaliação de desempenho não permite atalhos e sim, segundo Silverstein (2011) a adoção de estratégias e técnicas que auxiliem a gestão na análise da performance de sua equipe, sendo necessário uma avaliação sólida e direcionada à resultados.

Segundo Bergamini e Beraldo (2013) a avaliação de desempenho humanos nas empresas se dividem em três formas: A avaliação direta, onde o supervisor imediato faz a análise sozinho de seus subordinados, outro método é a avaliação conjunta, onde ambos interagem contribuindo para uma avaliação mútua, e o terceiro método é a auto avaliação, onde o próprio colaborador através de um processo estruturado auto avalia-se e posteriormente junto com seu supervisor imediato faz uma conversa para nivelamento da avaliação e *feedback*.

Mello e Ortega (2012) dizem que após a avaliação é de suma importância “a reflexão do líder sobre como apoiar o liderado em seu desempenho e a elaboração de um programa

³ Retroação, como elogios e críticas construtivas sobre o desempenho (CHIAVENATO, 2004, p.360).

⁴ Mentor (CARVALHO, 2012, p.246).

⁵ A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, trouxe a figura do teletrabalho, fazendo referência aos meios informatizados para controle e supervisão desta modalidade de relação de trabalho. (BRASIL, Consolidação das Leis Trabalhistas, arts. 75-A a 75-E).

com as ações para melhorar o desempenho do liderado”, garantindo com isso que o mesmo conheça suas fragilidades e receba o treinamento adequado para que possa capacitar-se e melhorar seu desempenho em um ciclo de melhoria contínua. Corroborando com esse raciocínio Bergamini e Beraldo (2013, p.31), afirmam que: “O processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental teórico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras”.

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades (CHIAVENATO, 2014, p.211).

Por outro lado, a avaliação de desempenho também ajuda as organizações a saberem se os seus liderados estão seguindo o que são esperados deles, e se possuem em suas mãos a equipe que realmente necessita, e aos liderados, se eles estão caminhando em rumo ao seu desenvolvimento individual e organizacional, com isso adequando ambos aos objetivos gerais da organização, num ciclo de adequação contínuo (LACOMBE, 2005). Complementando essa ideia, Gómez-Mejía; Balkin; Cardy, (1995) *apud* Marras (2000) e Araújo e Garcia (2009) definem que o monitoramento da avaliação de desempenho divide-se em “identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”. Na figura 2 a seguir eles apresentam o processo de avaliação de desempenho:

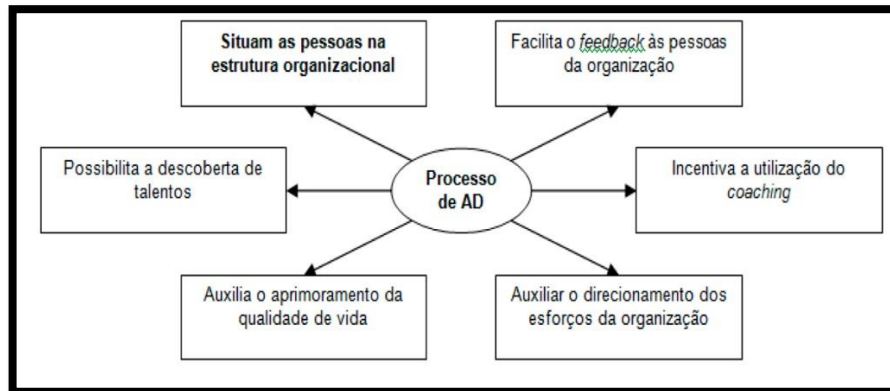


Figura 2 – Processo de avaliação de desempenho (AD)
 Fonte: Araújo e Garcia (2009, p. 157, com adaptações)

4 O LINK ESTRATÉGICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E OS TARGETS⁶ ESTABELECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES.

É de suma importância alinhar os objetivos da organização com o do avaliado para que ambos estejam em uma mesma sintonia, caminhando em um mesmo sentido, estabelecendo uma estratégia para que isso possa ser possível. Nesse sentido Bergamini (2013, p.31) afirma que “A organização é, portanto, nesse sentido, produto da intenção de se obter determinado

⁶ Alvo; objetivo, meta. *In*: Cambridge Dictionary.

resultado e do conjunto de trabalhos que as pessoas se propõem realizar, numa relação de troca, que lhes possibilita atingir seus propósitos individuais”.

Para que as organizações e seus colaboradores atinjam um mesmo objetivo é necessário haver uma estratégia para serem traçadas as metas, monitoramento e objetivos desejáveis, partindo desse princípio, Lacombe (2005) define essa estratégia como um “plano sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação”, e para a obtenção de êxito, segundo Mello e Ortega (2012) os critérios para a excelência envolve a liderança, as estratégias, os planos, os clientes, a sociedade, as informações, o conhecimento, as pessoas, os processos e os resultados, nesse sentido Deresk (2004, p. 161) conceitua que “Os objetivos gerais da companhia derivam de sua missão, e ambos orientam a formulação da estratégia”.

Na formulação do plano estratégico das organizações as pessoas devem ser o plano piloto para que os objetivos traçados venham a ser alcançados, segundo Araujo e Garcia (2009, p.148) “Logo, o foco em avaliar desempenhos não pode ser restrito à unidade de trabalho, mas, sim, pensando-se na organização como um todo” e “o plano estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano” (LACOMBE, 2005, p. 28). É indispensável o papel da liderança no alinhamento dos planos organizacionais aos planos pessoais para alcance dos objetivos estabelecidos. Chiavenato (2014, p. 210) afirma que “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”. Nesse sentido Bergamini e Beraldo afirmam:

A análise estratégica da situação organizacional, portanto implica: Obter informações mais fiéis e completas sobre as condições externas e internas à organização; analisar essas informações tendo como resultante a avaliação da empresa e, conseqüentemente, o diagnóstico das condições de saúde organizacional e perspectivas existentes; definir os possíveis rumos da organização quanto aos seus investimentos; e refletir sobre investir ou não em recursos humanos e, conseqüentemente, em avaliação de desempenho como recurso indutor do desenvolvimento dos seus empregados (BERGAMINI E BERALDO, 2013, p.43).

Portanto, a avaliação de desempenho alinhada a estratégia organizacional é o passo primordial para o planejamento de recursos humanos eficiente, garantindo confiabilidade, cooperando com um bom clima organizacional, além da obtenção de um material estruturado para planos sucessórios de carreira e melhoria contínua do capital humano (LACOMBE, 2005).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se por metodologia “o estudo que se refere a instrumentos de captação ou manipulação da realidade” e “portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir um determinado fim” (VERGARA, 2010, p.42).

Conforme tipologia de Vergara (2010) este estudo classifica-se quanto aos fins em pesquisa descritiva e exploratória, pois pretende expor as características das metodologias do monitoramento da avaliação de desempenho atualmente utilizadas, e quanto aos meios, trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo, estudo de caso e de campo. As fontes utilizadas foram primárias (questionário da pesquisa) e secundárias, a partir da consulta de livros e artigos.

O *lócus* do estudo escolhido foi uma organização do ramo de consultoria em treinamentos técnicos na área saúde e segurança do trabalho, localizada na cidade do Recife

com duas unidades: Um escritório administrativo e um centro de treinamento técnico. A empresa está no mercado há 7 anos e conta com um quadro de 15 funcionários em toda a empresa, divididos em 2 áreas básicas: Técnico e Administrativo.

O instrumento de pesquisa foi um questionário eletrônico com 10 questões dispostas em escala likert⁷, o mesmo não exigia a identificação dos respondentes, com o fim de garantir a veracidade das respostas, e não trazer nenhum tipo de exposição.

Inicialmente foram travados contatos iniciais com gestores da empresa pesquisada com fins a obtenção de autorização para realização da pesquisa. Após obtenção da autorização da pesquisa passou-se o contato com os funcionários pesquisados para o envio do questionário sendo dado prazo de 10 dias para responder as questões. Como dito, a empresa conta com um quadro de 15 funcionários e, para esta pesquisa foi utilizado a amostra correspondente de 47% do universo de colaboradores, ou seja, contou com 7 respondentes, sendo eles três (03) colaboradores do setor administrativo e quatro (04) do setor técnico.

Nesse sentido, a amostra é probabilística, cuja definição, segundo Vergara (2010) é baseada em procedimentos probabilísticos de uma amostra determinada, da qual a pesquisa proposta será de forma estratificada.

6 RESULTADOS E ANÁLISES

Visando atender os objetivos geral e específicos⁸ deste estudo, buscou-se agrupar os resultados obtidos em 3 blocos: identificação das competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho (AD) na perspectiva do colaborador; averiguação quanto a monitoração das metas estabelecidas para o colaborador e investigação quanto ao alinhamento das metas individuais às metas da organização. Nesse sentido, as questões de nºs 1,2 e 3 buscavam atender ao primeiro objetivo específico; as questões 4, 5 e 6 estavam relacionadas ao segundo objetivo específico e, por sua vez as questões 7, 8, 9 e 10 diziam respeito ao terceiro objetivo específico.

6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO MONITORAMENTO DA AD NA PERSPECTIVA DO COLABORADOR.

O gráfico 1 abaixo apresenta duas variáveis: Para a variável “importância de instrumento de AD” a maioria dos respondentes, correspondendo a 71,4% (5 respondentes) considera plenamente importante o uso de um instrumento para a AD na organização. Quanto aos demais participantes da pesquisa, 14,3% (1 respondente) concordam em parte e o mesmo percentual 14,3% (1 respondente) nem concordam e nem discordam quanto a importância do instrumento de AD.

Já para a variável “importância de análise individual de avaliação de desempenho” a maioria 57,1% (4 respondentes) concorda plenamente quanto a importância da análise

⁷ Escala Likert é uma das escalas de auto relato mais difundidas, consistindo em uma série de perguntas formuladas sobre o pesquisado, onde os respondentes escolhem uma dentre várias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo muito, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo muito. (AGUIAR; CORREIA e CAMPOS, 2011, p. 2)

⁸ Objetivo geral: analisar se o monitoramento da avaliação de desempenho da empresa permite ao colaborador uma análise contínua em relação ao seu desempenho e o de sua organização. Objetivos específicos: 1º - verificar se o colaborador identifica suas competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho; 2º - averiguar se as metas estabelecidas para o colaborador estão sendo monitoradas e 3º - investigar se as metas individuais estão alinhadas as metas organizacionais.

individual do desempenho na organização, os demais 42,9% (3 respondentes) concordam em parte quanto essa análise.

Quanto à variável “importância para o avaliado saber identificar seus pontos fortes e a melhorar no monitoramento da AD”, todos os respondentes 100% (7 respondentes) concordaram plenamente quanto a sua importância.

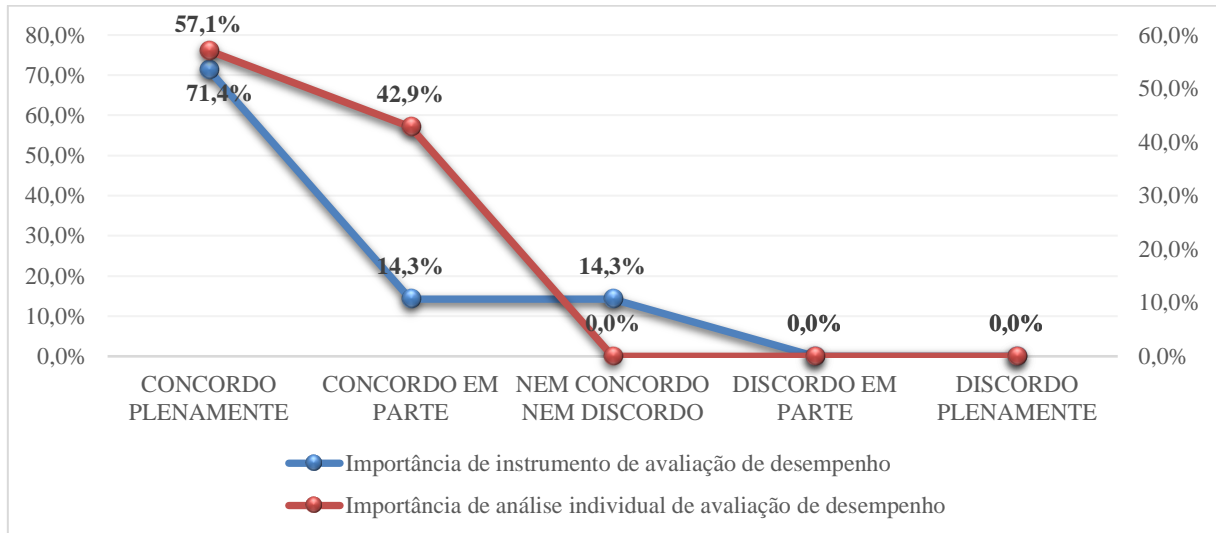


Gráfico 1- Verificação da identificação das competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho na ótica do avaliado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Elaborado pelo autor

A partir dos resultados apontados pode-se inferir que os pesquisados reconhecem a importância de a organização possuir um instrumento de avaliação individual de desempenho, corroborando com o mencionado por Dutra (2002). Quanto ao percentual apresentado na dimensão “nem concordo, nem discordo”, pode simbolizar que o colaborador não alcança o sentido do Instrumento de AD utilizado pela empresa, sugerindo que este não se apropriou plenamente do processo de estabelecimento de metas e quando isso acontece, é tido como ineficaz e inútil ante os olhos do avaliado, conforme Bulgacov (2016) cujo magistério assinala que o êxito nesse processo depende do comportamento em relação a sua importância.

Os resultados obtidos sugerem também que os respondentes têm ciência dos seus pontos fortes e a melhorar, e que o instrumento de AD da empresa estudada, dispõe de informações básicas necessárias para que os colaboradores possam auto avaliar-se e buscar as melhorias necessárias para desenvolvimento de seu desempenho e do negócio, conforme assinala Mc Gregor (1972) *apud* Marras (2000) e Araújo e Garcia (2009), trazendo assim as informações necessárias para o banco de dados da organização, que poderá utilizar-se das mesmas para promover programas de treinamento, futuras promoções ou desligamentos.

6.2 AVERIGUAÇÃO QUANTO A MONITORAÇÃO DAS METAS ESTABELECIDAS PARA O COLABORADOR.

O gráfico 2 apresenta duas variáveis: “Período de monitoramento atende os objetivos”, 71,4% (5 respondentes) concorda plenamente que o período para a AD estabelecido pela organização atende aos objetivos; 28,6% (2 respondentes) concorda em parte que o período estabelecido para revisão da AD atende a que se propõe.

Quanto a variável, “Monitoramento das metas estabelecidas” 71,4% (5 respondentes) concorda em parte que o monitoramento está sendo realizado da forma proposta; já 28,6% (2 respondentes) concorda totalmente que o monitoramento é realizado conforme o proposto pela organização.

Quanto à variável “importância da criação de um plano de ação para melhoria dos pontos a melhorar após a AD”, 100% (7 respondentes) concordaram plenamente quanto a sua importância.

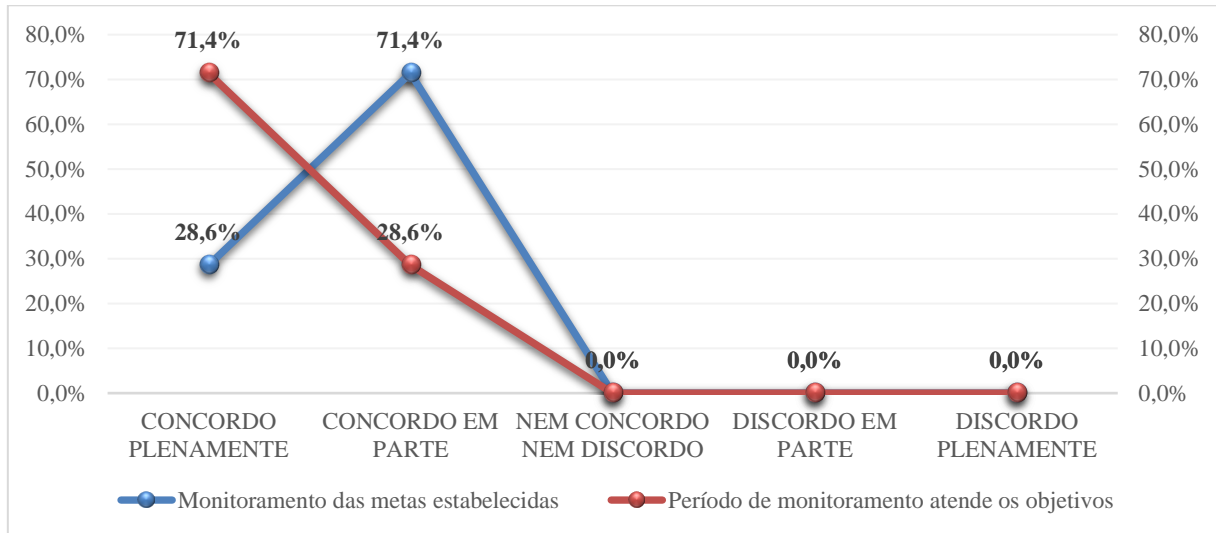


Gráfico 2- Identificação se as metas estabelecidas para o colaborador estão sendo monitoradas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Elaborado pelo autor

O fato de nem todos os respondentes concordarem que a periodicidade do monitoramento estabelecida pela organização atende ao que se propõe, sugere tanto a ausência de um feedback contínuo para os colaboradores, quanto um descompasso entre monitoramento, objetivos acordados no ciclo da AD e período de monitoramento. Conforme assinala Silverstein (2011) para adoção de estratégias e técnicas que auxiliem a gestão na análise da performance da equipe, se faz necessária uma avaliação sólida e direcionada aos resultados que se deseja obter. Positivamente, os avaliados vislumbram a importância de ter-se um plano para cumprimento das ações apontadas como relevantes de melhoria e de desenvolvimento individual.

6.3 INVESTIGAÇÃO QUANTO AO ALINHAMENTO DAS METAS INDIVIDUAIS ÀS METAS DA ORGANIZAÇÃO.

O gráfico 3 traz três variáveis: a primeira “Conhecimento do plano estratégico”, 28,6% (2 respondentes) concorda plenamente, demonstrando conhecimento sobre o plano estratégico da organização; 57,1% (4 respondentes) concorda em parte demonstrando que não há total conhecimento do plano, e 14,3% (1 respondente) nem concordam, nem discordam, demonstrando neutralidade, quanto a esse conhecimento.

A segunda variável, “Impacto do departamento à meta da organização” 57,1% (4 respondentes) concorda plenamente que seu departamento impacta em relação a meta da organização; os demais 42,9% (3 respondentes) concordam em parte, demonstrando que o seu departamento não tem impacto relevante à meta da organização.

Por sua vez, a terceira variável, “Alinhamento da meta individual à meta da organização” 42,9% (3 respondentes) concorda totalmente no alinhamento de suas metas individuais às metas da organização; 42,9% (3 respondentes) concorda em parte quanto a esse alinhamento e 14,3% (1 respondente) demonstra nem concorda nem discorda sobre o alinhamento de suas metas às metas da organização.

Quanto à variável “visibilidade da contribuição individual para as metas da organização”, 100% dos respondentes (7 respondentes) concordaram plenamente que suas contribuições corroboram com as metas organizacionais.

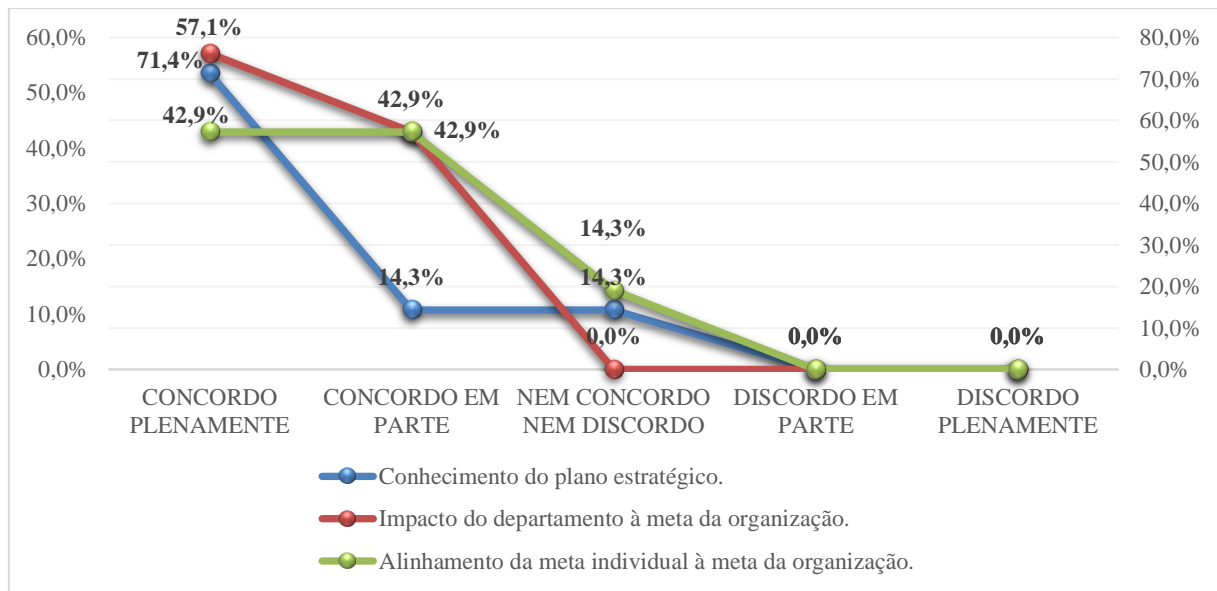


Gráfico 3- Análise das metas individuais às metas da organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Elaborado pelo autor

Os dados parecem demonstrar que a organização não partilha uniformemente seu plano estratégico, já que o fato de alguns respondentes não terem conhecimento ou terem em parte tal conhecimento pode levar a uma dissonância na relação desempenho e metas organizacionais. O não conhecimento do plano estratégico da empresa pode gerar incertezas quanto às metas individuais e grupais, impactando nos ajustes do desempenho dos colaboradores, minimizando assim as chances de sucesso. Assim, a empresa caminha na contramão do magistério de estudiosos, quando não promove a socialização irrestrita de seu planejamento estratégico. A título de exemplo, Mello e Ortega (2012) assinalam que os critérios para a excelência envolvem a liderança, através do conhecimento, além das pessoas, dos processos e dos resultados que deseja-se obter.

Percebe-se também, que os respondentes reconhecem-se como fatores de transformação e que seu desempenho impacta no atingimento das metas organizacionais e que entre ambas há uma estreita relação. No entanto, um pequeno grupo, não percebe esta relação, restando em prejuízo da visão holística do negócio organizacional, conforme assinala, Lacombe (2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem inovado nos últimos anos, não somente nos seus aspectos pragmáticos, mas, também em seus aspectos conceituais.

Atualmente, a gestão de pessoas é considerada responsável pelo êxito organizacional, quando esta se propõe a preparar, e fomentar a melhoria contínua do seu capital humano. Assim, este estudo objetivou verificar se o colaborador identifica suas competências individuais no monitoramento da avaliação de desempenho; averiguar se as metas estabelecidas para o colaborador estão sendo monitoradas e investigar se as metas individuais estão alinhadas as metas organizacionais e tais objetivos foram atendidos.

Importa destacar que ao longo deste estudo o fator tempo foi um limitante ao aprofundamento do estudo proposto, e, por certo tal estudo não se esgota, nem pretendeu tal feito. A produção do conhecimento é dinâmica e, portanto, uma espiral dialética.

A AD é uma ferramenta de apoio gerencial, contudo, monitorar o desempenho dos colaboradores pode alavancar o desenvolvimento dos trabalhadores e, pela via de consequência, se as pessoas crescem profissionalmente ao vislumbrarem seus pontos frágeis e fortes, a empresa cresce junto. Há aqui uma relação simbiótica, onde o sucesso da organização depende invariavelmente do sucesso do pessoal que para ela trabalha.

A título de sugestão, a empresa poderia manter os registros da AD dos seus funcionários através de um software, a fim de garantir informações de longo prazo para as tomadas de decisões, além de acompanhar a performance do avaliado com base em históricos de avaliações anteriores.

**MONITORING OF PERFORMANCE EVALUATION IN PERSONNEL
MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A CONSULTING COMPANY OF
TECHNICAL TRAINING IN THE AREA OF OCCUPACIONAL HEALTH AND
SAFETY.**

ABSTRACT:

The aim of this study to examine whether monitoring of performance evaluation (PE) of the company permits employees to continuous analysis with respect to your performance and that of your organization. The locus of this study, a consulting company in specialized training on occupational health and safety area, located in the city of Recife (PE). Also, check if the developer identifies their individual skills in monitoring of the performance evaluation, as well as whether the goals established for the employee are being monitored and investigate whether the individual goals are aligned with organizational goals. This is a descriptive and exploratory study, which used primary and secondary sources, having used field research and case study, with questionnaires online, whose questions were constructed in a structured way. Basic construction of this study were on theoretical contributions of some authors, such as: Pizolotto (2003); Chiavenato (2001, 2010); Marras (2000, 2011); Bergamini and Beraldo (2013); Aguilar and Garcia (2009); Lacombe (2005); Silverstein (2011); Dutra (2002); Mello and Ortega (2012) and Deresk (2004). The results suggest that the PE system integrates individual and organization objectives. Thus, the company, object of study, follows current theories towards aligned PE in people, you will see in your process of PE consistency of goals established with the results expected and achieved.

Keywords: People monitoring. Performance evaluation. Personnel management. Development of people.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. **Uso da Escala Likert na Análise de Jogos**. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES (SBGAMES), 10. 2011, [s.l.]. Anais... [s.l.], 2011. p. 1-5.
- ARAUJO; GARCIA. **Gestão de Pessoas estratégias e integração organizacional**. Editora: Atlas S.A., 2ª edição, São Paulo, 2009.
- ARAUJO, Luis César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Editora Atlas. Edição: 2. ed. Ano: 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI; BERALDO **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. Editora: Atlas S. A., 4ª edição, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm Acesso em 11 set 2018.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAMBRIDGE DICTIONARY. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/target>. Acesso: 15 set 2018.
- CARVALHO, Felipe. **Administração Gestão Por Competência: Gestão pública prefeitura da Lapa**, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 6ª Edição. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- _____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- DERESK, Helen. **Administração Global estratégica e interpessoal**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.
- MELLO; ORTEGA. **Práticas da gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas**. Editora Alaúde, São Paulo, 2012.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul.** *In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.* 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 735-748. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[52\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[52].pdf) Acesso: 06 set 2018.

Queiroz, F.Q.H. **Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: Um estudo de caso.** *IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas* Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 98-117, Julho, 2011.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de Desempenho – Aprenda a avaliar, promover e demitir.** Rio de Janeiro, 1ª ed., Editora Senac Rio, 2011.

SIQUEIRA, A.M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** *Revista do serviço público de Brasília* 60 (3): 241-250, Brasília, Jul/ Set 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo, 12ª ed., Editora Atlas, 2010.