

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSEFA SILVA BISPO  
VALTENIA LIMA DOS SANTOS**

**CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PERÍODO DE  
EXPERIÊNCIA PARA EMPRESA RN COMÉRCIO VAREJISTA S/A**

**Aracaju – SE  
2017**

**JOSEFA SILVA BISPO  
VALTENIA LIMA DOS SANTOS**

**CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PERÍODO DE  
EXPERIÊNCIA PARA EMPRESA RN COMÉRCIO VAREJISTA S/A**

Relatório Científico de Estágio  
apresentado à Faculdade Amadeus como  
requisito para aprovação final e obtenção  
do grau de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. M.Sc. Cleriston  
Santos Silva.

**Aracaju – SE  
2017**

B622c BISPO, Josefa Silva  
Contribuições da avaliação de desempenho no período de experiência  
para empresa em comércio varejista s/a / Josefa Silva Bispo, Valtenia  
Lima dos Santos. – Aracaju, 2017.

48f.

Orientador: Prof. Msc. Cleriston Santos Silva.  
Relatório Científico de estágio (como requisito para obtenção  
do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2017.

1. Administração 2. Avaliação de desempenho  
I –SILVA, Cleriston Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (047.31)

**JOSEFA SILVA BISPO  
VALTENIA LIMA DOS SANTOS**

**CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PERÍODO DE  
EXPERIÊNCIA PARA EMPRESA RN COMÉRCIO VAREJISTA S/A**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como  
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

---

Prof. Me. Paulo Sérgio Melo dos Santos

---

Prof. M.Sc. Cleriston Santos Silva

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiramente a Deus por me conceder o dom da vida e por ter me dado forças para continuar lutando para alcançar meus sonhos e objetivos. A ele devo essa conquista.

Aos meus pais Edson e Letícia e ao meu irmão Edson Júnior pelo apoio e por ter me incentivado a não desistir dos meus sonhos durante o curso.

Agradeço aos meus amigos de classe pelos conhecimentos compartilhados e por todo esse tempo que passamos juntos, em especial agradeço a Joseane, Larissa e Valtenia pelo apoio, conversas e amizade verdadeira que adquirimos durante esses quatro anos juntas, que Deus abençoe vocês.

A todos os mestres da faculdade Amadeus, pela dedicação e compreensão, tudo que sei hoje devo a vocês. Enfim, agradeço a todos que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

Josefa Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a meu bom Deus por hoje testemunhar minha vitória. Por não me deixar desistir mesmo quando eu não tinha mais forças para continuar, por honrar a minha fé nos momentos difíceis, nas vezes que precisei parar e esperar um pouco mais para realizar meu sonho.

Aos meus pais Terezinha e José, a todos os meus irmãos, principalmente a meu irmão Paulo César que não está mais aqui entre nós, amo muito todos vocês. A minha cunhada Lúcia, a minha sobrinha Letícia. As minhas amigas Elizelda, Lucileide, Albertina, Aline, Gardênia, Glaucia, Diva, Regi e Josefa.

A meu coordenador Paulo Sérgio, que conhece bem o meu histórico e os obstáculos que tive que enfrentar para chegar até aqui, sempre tão atencioso e compreensivo.

Enfim, a todos os mestres pelos ensinamentos e dedicação e a todos os meus colegas de classe pela solidariedade, compartilhamento e esforços somados ao longo desses anos.

Valtenia Lima

## RESUMO

Este trabalho aborda sobre avaliação de desempenho. Tem como objetivo geral analisar as contribuições da avaliação de desempenho para a RN Comércio Varejista S/A. junto aos seus colaboradores que se encontram em período de experiência. Para tanto são definidos como objetivos específicos: pesquisar a avaliação de desempenho; identificar as contribuições para empresa e para o colaborador quanto a avaliação de desempenho; analisar os tipos de avaliação de desempenho e seus objetivos; avaliar o *feedback* do gestor da RN Comércio Varejista S/A diante do método de avaliação de desempenho aplicada pela empresa junto ao colaborador em contrato de experiência. A metodologia adotada no desenvolvimento deste trabalho se baseia numa pesquisa bibliográfica inicial, seguida de pesquisa de campo aplicada na RN Comércio Varejista S/A. Consiste numa pesquisa do tipo descritiva. Participam do estudo 03 colaboradores que se encontram em período de experiência, 05 colaboradores que já passaram da experiência e 02 gestores que atuam nessa empresa. A esses participantes é aplicado um questionário constituído por 10 questionamentos baseados em perguntas abertas com as opções de respostas, sobre a avaliação de desempenho aplicada na empresa. Foram principais resultados obtidos: a avaliação de desempenho foi considerada importante e válida para aumentar a relação entre colaboradores e gestores. Obteve-se um aumento da relação de confiança e liberdade para conversar com o superior; e tirar dúvidas relacionadas às atividades. Todos os questionamentos feitos aos participantes sobre os pontos da avaliação de desempenho foram avaliados como sendo eficientes e necessários para a melhora do desenvolvimento das atividades.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. RN Comércio Varejista S/A. Contribuições da Avaliação de Desempenho.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 ASPECTOS CONCEITUAIS</b> .....	<b>11</b>
2.1 Considerações Históricas Relacionadas à Avaliação de Desempenho.....	11
2.2 Conceito de Avaliação de Desempenho .....	12
2.3 Tipos de Avaliação de Desempenho .....	14
2.4 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	17
2.5 Importância da Avaliação de Desempenho .....	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Caracterização do Estudo</b> .....	<b>22</b>
3.2 Questões de Pesquisa.....	23
3.3 Definição dos Termos e Variáveis.....	23
3.4 Universo.....	24
3.5 Método e Instrumento de Coleta de Dados .....	24
3.6 Tratamento dos Dados .....	24
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 Histórico da Empresa.....	26
4.2 Estrutura Organizacional .....	26
4.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços .....	27
4.4 Recursos Humanos .....	27
4.5 Ramo de Atividade .....	28
4.6 Etapa I - Análise das Respostas dos Gestores .....	28
4.7 Etapa 2 – Colaboradores no Período de Experiência .....	30
4.8 Etapa 3 - Colaboradores no Período de Pós Experiência .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>42</b>
APÊNDICE I - Questionário Aplicado a Colaboradores no Período de experiência.....	43
APÊNDICE II - Questionário Aplicado a Colaboradores após o Período de experiência ...	44
APÊNDICE III - Questionário voltado a resposta dos gestores em relação à Avaliação de Desempenho aplicada por sua empresa .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações Relacionadas a Avaliação de Desempenho .....	30
<b>Quadro 2 – Resultado de Feedback Junto Gestor.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 3 – Pontos Positivos da Avaliação Durante Período de Experiência....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 – Mudanças Após Feedback da Avaliação Durante Contrato de Experiência.....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 5 – Mudanças Com Relação ao Gestor Após <i>Feedback</i> da Avaliação de Desempenho Durante Contrato de Experiência .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 6 – Sugestão Para Melhorar a Avaliação de Desempenho Durante Contrato de Experiência .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 7 – Responsável Por Aplicar a Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 8 – Quantidade de Participação em Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 9 – Período de Participação em Período de Experiência .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 10 – Tempo que Trabalha na Empresa Experiência .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 11 – Período de Participação em Período de Experiência .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 12 – Mudanças Após o Feedback Com o Gestor .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 13 – Mudanças na Relação Com o Gestor Após a Avaliação no Período de Experiência.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 14 – Mudanças na Relação com Gestor após a Avaliação no Período de Experiência.....</b>	<b>35</b>
Quadro 15 – Sugestões Dos Colaboradores Para Melhora Visando Benefício Para Ambas as Partes.....	36

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da Avaliação de Desempenho no Período de Experiência Para Empresa RN Comércio Varejista S/A. Tem como objetivo analisar as contribuições da avaliação de desempenho aplicada pela RN Comércio Varejista que atua no comércio de Aracaju. Considerando que a avaliação de desempenho tem sido utilizada pelas empresas com foco no gerenciamento eficiente das condições de trabalho, principalmente no momento de constituir as equipes de trabalho, o foco problema deste estudo é responder ao questionamento: quais os aspectos positivos da aplicação da avaliação de desempenho para a RN Comércio Varejista S/A. que possui colaboradores ainda no período de experiência?

O modelo utilizado pela empresa RN Comércio Varejista S/A é a 90 graus em que o gestor avaliar o colaborador. Em geral, para avaliar faz-se necessário apreciar, estimar, criticar ou julgar. O desempenho faz parte do comportamento real do empregado com uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização. A avaliação de desempenho enquadra-se como uma ferramenta indispensável no contexto das instituições públicas e privadas para que as mesmas apresentem à sociedade bons resultados e produtos de suas ações.

A avaliação de desempenho se apresenta, dessa forma, como uma das principais ferramentas da gestão de pessoas por meio de uma análise sistemática do desempenho profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados, do seu potencial de desenvolvimento e das condições de trabalho ofertadas aos colaboradores.

Conforme Almeida (2015), atualmente, vem sendo amplamente aplicada pelas empresas, não somente com foco em avaliar o desempenho do colaborador dentro da função, setor ou da organização, mas também traz a proposta de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho das pessoas que fazem as organizações.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar as contribuições da avaliação de desempenho para a RN Comércio Varejista S/A. junto aos seus colaboradores que se encontram em período de experiência. São objetivos específicos, pesquisar a avaliação de desempenho; identificar as contribuições para empresa e para o colaborador quanto a avaliação de desempenho; analisar os tipos de avaliação de desempenho e seus objetivos; avaliar o *feedback* do gestor da RN

Comércio Varejista S/A diante do método de avaliação de desempenho aplicada pela empresa junto ao colaborador em contrato de experiência.

A justificativa para a escolha de pesquisar o tema avaliação de desempenho tem relação com o desejo de aumentar os conhecimentos relacionados ao assunto. Entende-se como sendo um conteúdo importante para novos administradores que tem a pretensão de atuar na área de gestão de pessoas. Também se deve ao fato de atuar numa empresa que aplica essa ferramenta administrativa o que facilita o desenvolvimento dos objetivos propostos para a realização do presente trabalho acadêmico.

A pesquisa ainda se justifica, pela contribuição a ser dada diretamente para a empresa participante do estudo, como também para todos os colaboradores da mesma já que terão a oportunidade de expressar sua posição sobre como percebem os ganhos da avaliação de desempenho, para a eficiência da gestão de pessoas.

Com o propósito de pesquisar o tema buscou-se dividir o trabalho da seguinte maneira: a primeira parte apresenta uma introdução do tema em pesquisa que contém a justificativa, situação problemática e problema, além da escolha do objetivo geral e dos específicos. A segunda parte traz a caracterização da empresa. A terceira, os conceitos e caracterização da avaliação de desempenho. Na quarta parte são exibidos os resultados das observações do estudo. A quinta, a descrição da metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo. A sexta as considerações finais seguidas da lista de referências utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Nesse momento do estudo acontece a apresentação de alguns comentários relacionados aos objetivos propostos para a realização do estudo. Têm-se alguns comentários dos autores sobre o que consiste a avaliação de desempenho.

### 2.1 Considerações Históricas Relacionadas à Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem feito parte das atividades da gestão de recursos humanos da empresa. Ela vem sendo muito utilizada pelos gestores devido aos benefícios organizacionais que ela proporciona. Refere-se a uma análise sistemática do desempenho dos colaboradores da empresa em função das atividades que o mesmo realiza, das metas e objetivos da empresa, dos resultados alcançados e a partir do potencial de desenvolvimento de cada um dos avaliados (BRANDÃO et al, 2008).

Observa-se que é de suma importância o desempenho do colaborador dentro de uma organização. É preciso que o colaborador esteja desenvolvendo de forma corretas suas funções. Registra-se que a avaliação do desempenho tem a função de medir a capacidade de atividades desempenhadas dentro da organização, bem como as condições de trabalho (BRANDÃO et al, 2008).

Brandão e Guimarães (2001) também são autores que afirmam adotar práticas de avaliação de desempenho não é algo novo na realidade das empresas. Ainda considerando esses mesmos autores, Taylor já alertava para sobre a importância de as empresas terem em seus quadros de colaboradores homens eficientes.

É oportuno registrar, segundo exposto por Almeida (2015) que foi somente após a Segunda grande guerra mundial que o sistema de Avaliação de Desempenho passou a ser difundido entre as empresas, e que partiu do século XIX a apresentação da mesma como elemento que faz parte da gestão de pessoas. Como comentam Caetano e Vala (2007), diante da importância que os recursos humanos passaram a representar para as empresas, a avaliação do desempenho profissional surgiu como uma estratégia para contribuir com um dos problemas mais críticos da gestão de pessoas que era lidar com as consequências que os julgamentos traziam

para o funcionário e para a competitividade da empresa, pois um julgamento errado tinha suas consequências.

Para Brandão e Guimarães (2001) mesmo tendo sido na antiguidade os mecanismos de avaliação de desempenho partiu do surgimento do capitalismo e com o desenvolvimento das grandes indústrias a avaliação do desempenho do colaborador passou a ter maior significância para os gestores. O mérito pela ampliação da aplicação dos processos e escalas voltadas a avaliar o desempenho dos trabalhadores nas empresas é do taylorismo, no início do século passado.

Ainda conforme exposto por Brandão e Guimarães (2001) foram com as pesquisas de Taylor voltadas para encontrar formas de racionalizar melhor o trabalho, que foram surgindo às primeiras escalas de avaliação de mérito. Escalas essas, que estão sendo aplicadas até os dias atuais para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

Segundo comentários apresentados por Almeida (2015) a avaliação de desempenho ao inicialmente ser pensada estava estruturada para possibilitar ao gestor medir o desempenho e o potencial dos colaboradores, tanto que consistia numa avaliação sistemática, que tinha que ser elaborada pelos supervisores ou outros profissionais que ocupavam um cargo superior ao avaliado. Alguém que dominasse as atividades a serem realizadas pelo colaborador que estava sendo avaliado. Para os colaboradores que estavam sendo avaliados era o momento de os mesmos fornecerem informações sobre como estavam desempenhando suas funções, o que poderia ser feito para melhorar ainda mais o desempenho, sem que diminuísse a motivação para o desenvolvimento das atividades.

## 2.2 Conceito de Avaliação de Desempenho

Segundo consta em Siqueira (2009, p.01) o ato de avaliar significa “apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar” a maneira como o trabalhador desempenha suas atividades e como realmente o mesmo se comporta diante da expectativa padrão que a empresa tem para o trabalho do mesmo. Dessa forma a avaliação de desempenho pode ser considerada visando encontrar possível defasagem no comportamento do colaborador considerando a expectativa de

desempenho admitida pela empresa o seu real desempenho na realização das tarefas a ele atribuída.

Conforme indicações do Manual de Avaliação de Desempenho (2009, p.15) um Instrumental de Avaliação de Desempenho também faz uso de uma “Avaliação das Condições de Trabalho” para que seja completa. Para que o colaborador realize bem suas atividades ele necessita do apoio estrutural da empresa. É oportuno comentar que a avaliação de desempenho não avalia só o colaborador, mas também os recursos e equipamentos que a empresa disponibiliza para que ele possa produzir e dar o melhor de si.

Segundo conceito de Marras (2009, p.173) avaliação de desempenho (AD) pode ser entendida como sendo um instrumento de gerenciamento que permite ao administrador medir a capacidade produtiva de um colaborador ou por um grupo, em período e área específicos considerando as variáveis “conhecimentos, metas, habilidades etc.”

Dessa forma, a avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento que ajuda a empresa a monitorar o comportamento produtivo do seu trabalhador. Consiste num processo no qual a empresa planeja, metas e resultados que espera dos mesmos. Através da avaliação, todos da empresa são envolvidos de maneira tal, que tanto o colaborador quanto a chefia e as condições de trabalho fazem parte dos resultados obtidos (MARRAS, 2009).

Para Marras (2009, p.174) a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante o tempo que o mesmo permanece trabalhando na empresa. Especificamente serve para medir o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) do empregado. Ainda considerando os comentários de Marras (2009) é a partir da avaliação de desempenho que as empresas estão direcionando seus programas de treinamento e desenvolvimento, se utilizando cada vez mais do que consegue medir por meio dos resultados obtidos, para garantir que os resultados esperados sejam cumpridos.

No entendimento de Chiavenato (2006) a avaliação do desempenho é um processo dinâmico, ou seja, contínuo, pois, colaboradores de uma empresa normalmente devem estar sendo avaliados, e essa avaliação deve ser feita tanto de maneira formal, como informal, visto que ajuda a empresa a identificar eventuais problemas que possam surgir entre a supervisão e o empregado.

Chiavenato (2006) comenta que são problemas associados à socialização do colaborador, esse pode não está produzindo o que deveria, a tarefa pode estar além das possibilidades do mesmo, ou o contrário o mesmo pode desenvolver uma tarefa de potencial mais elevado, o mesmo pode estar desmotivado, etc.

Oportuno comentar que a avaliação feita por uma comissão de avaliadores não é muito recomendada pelos autores, pois pode acontecer de ser uma avaliação muito centralizada, que não trabalha em função da análise como um todo, só focaliza um ponto a ser trabalhado, por esta razão, dificilmente conseguirá melhorar o desempenho do funcionário, por este tipo tira um pouco a responsabilidade da avaliação pelo gerente, mas se torna um pouco dificultoso o ato de avaliar pelo fato de que todos os colaboradores devem passar pela comissão.

Essa possibilidade de enquadrar as necessidades da gestão aos processos de avaliação de desempenho faz com que avaliar também as condições de trabalho como mecanismo de potencializar o desempenho dos colaboradores.

### 2.3 Tipos de Avaliação de Desempenho

Considerando tudo aquilo que pretendem atingir os teóricos sobre avaliação de desempenho, observa-se a existência de vários tipos como a 90 graus, 180 graus, a 270 graus e a 360 graus que se baseiam tanto na análise do colaborador, como na avaliação da performance da própria empresa como um todo. Eis que os tipos de avaliação de desempenho adotadas ao longo de todo o século XX até os dias atuais são resultantes dos instrumentos que foram sendo utilizados pelas empresas para motivar o colaborador ou mesmo para reforçar determinadas atitudes dos mesmos.

Sobre as técnicas adotadas para a aplicação da avaliação de desempenho, segundo Brandão e Guimarães (2001), essas têm relação com a evolução do modelo de avaliação que tinha a característica de avaliação de mão única, que consistia na avaliação feita unilateralmente pelo chefe, que possibilitava ao gestor fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado. Com o passar do tempo viu-se a importância de evoluir para outros modelos, a exemplo da avaliação 180 graus, avaliação essa que passou a se basear na discussão entre chefe e

subordinado, em conjunto sobre o desempenho do subordinado. Recentemente, surgiu a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados.

A avaliação de desempenho pode ser realizada seguindo Marques (2016) através de diversos métodos, caberá à empresa optar pela mais adequada às necessidades do gestor, a que melhor se adéque ao objetivo da análise e a dinâmica de observação utilizada.

Dentre os tipos mais comuns, Marques (2016) cita a avaliação de desempenho denominada 90 graus, que seria o tipo que as empresas mais têm utilizado na atualidade, daí se dizer ser o tipo tradicional. É preciso comentar que essa não é a melhor, mas é a mais simples, pois consiste na avaliação que é realizada pelo gestor. Destaca-se que esse tipo de avaliação, só é realizada por um único avaliador. Essa situação pode não refletir a realidade, já que depende unicamente e exclusivamente do parecer de uma única pessoa.

Outro tipo de avaliação de desempenho é a denominada 360 graus. Diferente do tipo 90 graus, nessa versão o colaborador é avaliado por uma equipe constituída por todos os seus superiores, por seus colegas de setor e até mesmo se for o caso pelas pessoas que estão subordinadas ao mesmo. Trata-se do tipo que vem sendo mais recomendado, uma vez que a empresa tem o real desempenho do seu colaborador, consiste numa avaliação bem mais completa (MARQUES, 2016).

Marques (2016) comenta sobre o tipo de avaliação de desempenho que considera as competências do colaborador, ou seja, é avaliado comportamento que realmente é mais importante para a empresa. Busca-se verificar a proatividade do trabalhador, se o mesmo realmente está comprometido com as metas e resultados da empresa, como esse se mostra diante do trabalho em equipe, etc. Avalia-se também através da avaliação por competência como estão às competências técnicas do colaborador. Cada cargo ocupado, precisa ser avaliado no sentido de verificar se o colaborador está focado na atividade-fim da empresa. Esse tipo de avaliação serve para verificar como está o nível de conhecimento do colaborador sobre um software, uma máquina, um equipamento ou item específico e etc. (MARQUES, 2016).

Chiavenato (1998), comenta que os tipos de avaliação de desempenho comentados são os ditos mais modernos. Existindo ainda, portanto o método de avaliação por resultados, cujo foco da avaliação estaria associado aos programas de

administração por objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados.

Chiavenato (1998) considera o tipo de avaliação 360 graus, também como sendo avaliação circular, visto que todos os colaboradores que interagem com o avaliado participam do processo avaliador. Diz-se ser 360° e circular, justamente por contar com a participação desde o superior hierárquico do avaliado, até os demais colaboradores que atuam junto com o avaliado.

Sobre o tipo de avaliação por objetivos, Chiavenato (1998) explica que essa se baseia na negociação, onde a empresa estabelece metas individuais ou para os grupos, para todos da empresa desde os executores de tarefas até mesmo aos líderes. A proposta é por em prática uma espécie de contrato bilateral de resultados. O colaborador se propõe a melhorar seu desempenho para atingir determinado objetivo. Nesse tipo de avaliação considera-se também o cumprimento das metas e a forma como estão sendo executadas as tarefas (CHIAVENATO, 1998).

Chiavenato (2004) cita ainda que a avaliação de desempenho pode ser aplicada por outros métodos ditos tradicionais como quando acontece de a empresa se utilizar de escalas gráficas que trazem já definidos o esperado e busca-se verificar se o colaborador está no nível previamente definida e graduado na escala. O método por escolha forçada, onde o desempenho do colaborador é avaliado através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.

Ainda conforme Chiavenato (2004) o método pesquisa de campo, que seria um modelo mais complexo, baseado no princípio da responsabilidade da linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho. Parte de uma entrevista do colaborador avaliado com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista.

O método de incidentes críticos, que se baseia na avaliação voltada a identificar os desempenhos positivos e negativos do colaborador. Nesse tipo são analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado e o método baseado em listas de verificação, onde um *check-list* dos fatores de desempenho de cada colaborador recebem uma avaliação quantitativa. Para Chiavenato (2004), esse último método apresentado é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Brandão e Guimarães (2001), citam que dentre os tipos de avaliação de desempenho está a autoavaliação de desempenho, baseada no requisito de se conhecer seria um dos passos mais importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Parte do princípio que o entendimento do que faz bem e o que pode melhorar, é meio caminho andado para a empresa ter um colaborador melhor. O perigo deste tipo de avaliação é acontecer de o colaborador não se avaliar corretamente. Particularmente eu gosto de unir a autoavaliação de desempenho com um bom planejamento estratégico pessoal para conseguir pensar em metas de curto, médio e longo prazo.

Verifica-se que existem vários outros tipos de avaliação de desempenho, este referencial contemplou as mais utilizadas pelas empresas até o momento.

#### 2.4 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo adequar o funcionário ao cargo, identificando as necessidades de treinamentos dos funcionários, obter promoções a partir do seu desempenho, incentivar os empregados com salários acima do ganho normal dependendo do seu desempenho, melhorar o relacionamento entre os líderes e os subordinados e melhorar o desempenho operacional dentro e fora da organização. Dentro das organizações é necessário que todos observem um pouco de cada um de seus parceiros de trabalhos (FRANÇA, 2007).

Segundo França (2007, p.52) a avaliação de desempenho tem como objetivo “[...] diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”. Outro objetivo da avaliação de desempenho está em demonstrar o potencial do colaborador e identificar quais são seus pontos fortes e onde ele poderá ser mais bem aproveitado pela empresa, bem como poderá contribuir para o desenvolvimento do mesmo, visto que, ao ocupar cargos de mais responsabilidade e com melhor remuneração, terá que adquirir mais conhecimentos a fim de desempenhar bem suas novas funções.

Conforme Mota (2008), a avaliação de desempenho tem como objetivo contribuir para que a empresa conheça o potencial dos seus colaboradores e invista mais no desenvolvimento dos mesmos, potencializando ainda mais seus resultados.

Aos colaboradores são repassadas informações necessárias para que se conheça os colaboradores com melhor desempenho e a esses sejam criadas oportunidades de melhores colocações. Conhecendo bem a equipe a empresa elabora um plano de ações que vai melhor aproveitar a mão de obra da empresa, analisando todas as áreas da organização. O foco da avaliação e da distribuição das atividades será o funcionário.

Para Chiavenato (2010, p.246) trata-se de um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação tem o objetivo maior de reduzir à incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente.

Através da avaliação uma organização tem como saber o grau de aprendizado de um funcionário assim como seu desempenho operacional, a organização poderá a partir da avaliação traçar metas para a organização em função dos funcionários, ajudará no crescimento do profissional, proporcionado assim, o desenvolvimento da pessoa avaliada.

A situação mais frequente nas empresas é aquela em que o próprio chefe tem a incumbência de avaliar seus subordinados. Alega-se em favor dessa postura que ninguém melhor que o próprio chefe poderá avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele boa parte do dia e é, de certa forma, responsável por seu desempenho (GIL, 2006, p. 151).

O chefe, por ser um sinal de gerência e de ordem, tem a incumbência de gerar tudo o que é preciso dentro da organização ou dentro do setor que nele situa. Ele não se torna o conhecedor de tudo, mas é o que mais deve ter conhecimento dos funcionários de dentro da organização e das condições de trabalho da mesma. (ROMERO, 2010)

Porém, acrescenta-se que, mesmo o chefe convivendo a maioria do tempo com os funcionários, nem sempre ele terá contato direto com eles a ponto de saber precisamente quanto será o grau de avaliação de desempenho de cada um dentro da organização (ROMERO, 2010).

O gerente para fazer uma avaliação de desempenho terá que ter ajuda de outros métodos que o ajudem a fazer uma precisa avaliação, por motivos em que a avaliação de desempenho não é objetivo só do gerente, mas sim de toda uma organização.

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. (CHIAVENATO, 2010, p. 246).

O funcionário torna-se o grande interessado e responsável pela avaliação por que é, a partir dele, que surge o procedimento pelo qual a empresa terá que tomar decisões precisas para tornar um envolvimento de empresa e funcionário melhor o bastante, para que assim possa ter um ambiente agradável para todos. Por este motivo é que algumas empresas adotam o procedimento em que a avaliação de desempenho terá que ser feita pelo próprio funcionário. É ele quem sabe suas necessidades, mas não torna uma devida avaliação por motivos em que pessoas podem mentir para se favorecer, então para aplicar este tipo de avaliação é preciso que se tenha um grande envolvimento e maturidade entre empresa e funcionários.

Quando a equipe de trabalho é quem faz a avaliação de desempenho ela se torna a única responsável pela avaliação do avaliador. Dela depende o desenvolvimento e o desempenho do funcionário, a equipe terá que notar quaisquer que sejam as necessidades do funcionário tomando providências precisas com determinação de metas e objetivos (ALEXANDRE, 2011).

Segundo Gil (2006), em muitas empresas a avaliação de desempenho é responsabilidade de uma comissão de colaboradores, constituída especialmente para esse fim e cujos membros pertencem a órgãos diversos. Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios da empresa.

## 2.5 Importância da Avaliação de Desempenho

É de grande importância o desempenho de cargo dentro de uma organização para que a organização fique ciente de que tem colaboradores com determinados cargos que estão desempenhando da forma corretas suas funções. É comum acontecer casos de colaboradores que foram designadas a fazer certas tarefas e não cumprem essas tarefas da melhor forma possível, pelo fato de não saber fazer ou não gostarem de trabalhar naquele tipo de seguimento e no início de

sua carreira dentro da empresa não quiseram falar a fim de segurar o emprego (CHIAVENATO, 2010).

Verifica-se que se essa situação de fato vier a acontecer dentro da empresa, acontecerá de a mesma atuar com colaboradores desmotivados com perda de aproveitamento.

Chiavenato (2010) também comenta que será importante uma avaliação de desempenho para definir o cargo ou função para a pessoa certa porque, às vezes, acontecem casos em que pessoas com capacidades maiores que seu cargo ou função, pessoas que tem a capacidade de assumir responsabilidades maiores e que também merecem ganhar mais pelo seu desempenho estão perdidas dentro da empresa podendo ser melhores aproveitadas. O que não acontece devido à falta de avaliação de desempenho.

Trata-se de uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonados, pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 247).

Através da avaliação de desempenho os gerentes têm uma visão mais ampla de como os seus subordinados lhe observam e o que eles pensam sobre sua atuação na empresa. Registra-se que essa avaliação pode ser boa ou ruim. Resultados muito ruins podem ser justificados pelo fato de que os subordinados podem levar pelo lado das críticas, mensurando coisas negativas sobre seus gerentes porque os mesmos não apresentam um bom relacionamento com os subordinados (SIQUEIRA, 2009).

Mota (2009, p.24) faz importante colocação quando registra que é preciso ter ciência que a avaliação do desempenho possui falhas que podem interferir no crescimento da empresa. É importante que se essas falhas não forem corrigidas a avaliação pode se tornar um problema para as organizações.

Outra crítica apresentada é que a avaliação que é feita pelo setor de RH se torna muito padronizada em termo de avaliação, não deixa que os funcionários fiquem à vontade para ter uma escolha de opinião, transformando assim um meio de insatisfação por parte dos funcionários. Ao se falar em avaliação de desempenho é

interessante comentar de forma breve sobre, o que consiste, a gestão de desempenho.

### 3 METODOLOGIA

Neste momento do trabalho são abordados os caminhos utilizados pelo pesquisador para atingir os objetivos da pesquisa, ou seja, segundo Vergara (2005) são definidos os aspectos metodológicos que orientam à aplicação da pesquisa. Dessa forma são estabelecidos o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, o instrumento de coleta de dados e o tratamento que dado às informações coletadas.

#### 3.1 Caracterização do Estudo

Neste trabalho o tipo de pesquisa adotado é a pesquisa bibliográfica inicialmente, seguida de pesquisa de campo aplicada na RN Comércio Varejista S/A, empresa do ramo de comércio localizada na cidade de Aracaju. O estudo proposto também consiste numa pesquisa do tipo descritiva.

Vergara (2005) descreve a pesquisa bibliográfica como sendo o tipo de que faz uso do estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Sobre a pesquisa de campo Vergara (2005, p.48) comenta que se trata da “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Consiste no tipo de estudo que utiliza entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. A pesquisa de campo caracteriza-se ainda pelas investigações que são realizadas através da coleta de dados junto a pessoas.

No que refere à pesquisa descritiva Vergara (2005, p.47) explica que a mesma possibilita a exposição das características de uma população ou de um fenômeno que está sendo estudado. Através desse tipo de pesquisa é possível correlacionar variáveis “[...] sem comprometer com a explicação dos fenômenos descritos”.

A abordagem adota com os dados coletados deste trabalho é a abordagem qualitativa, que segundo Vergara (2005) não traduz os resultados em números, trata-se da abordagem que verificar a relação da realidade com o objeto definido para a realização da pesquisa. Através desse tipo de abordagem é possível ao

pesquisador ter acesso a uma infinidade de comentários a partir da análise sintética dos dados obtidos pelo pesquisador.

### 3.2 Questões de Pesquisa

São questões de pesquisa:

- No que consiste a ferramenta Avaliação de Desempenho na empresa RN Comércio Varejista S/A.?
- Como acontece a aplicação da ferramenta Avaliação de Desempenho na RN Comércio Varejista S/A.?
- Qual a importância da ferramenta Avaliação de Desempenho aplicada na RN Comércio Varejista S/A.?
- Quais as ações dos gestores da RN Comércio Varejista S/A. frente ao resultado da avaliação de desempenho aplicadas aos colaboradores em período de experiência?

### 3.3 Definição dos Termos e Variáveis

O único termo de grande importância adotado no desenvolvimento deste trabalho é o termo “avaliação de desempenho”, entendido neste estudo como sendo uma ferramenta administrativa, adotada pelos gestores que fazem parte do gerenciamento das pessoas de uma empresa. Consiste numa ferramenta que possibilita analisar a postura profissional, o conhecimento técnico, o relacionamento interpessoal, entre outros comportamentos relevantes do colaborador. A avaliação de desempenho estudada neste trabalho não objetiva verificar o desempenho da liderança, somente do colaborador.

São variáveis identificadas com o desenvolvimento deste estudo:

- Perfil dos colaboradores participantes do estudo;
- Identificação de como é aplicada a ferramenta Avaliação de Desempenho;
- Importância da ferramenta Avaliação de Desempenho;
- Conhecer as ações do gestor frente o resultado da avaliação.

### 3.4 Universo

O universo do estudo será uma empresa com 20 funcionários do ramo comércio localizada no município de Aracaju. O questionário será aplicado a 03 colaboradores que se encontram em período de experiência, 05 que já passaram do período de experiência e 02 gestores que atuam nessa empresa. O critério utilizado consiste na amostra de 50% do total de funcionários por considerar uma quantidade representativa. O número de funcionários no período de experiência foi devido ao quadro atual de colaboradores e o número de colaboradores que já passaram da fase de experiência é maior justamente para verificar a contribuição da avaliação para que esses colaboradores permanecessem na empresa após o período de experiência, já o número de gestores é devido ao quadro real de gestor da empresa.

### 3.5 Método e Instrumento de Coleta de Dados

O método de coleta de dados para a pesquisa bibliográfica inicial se baseia em materiais encontrados em artigos e demais documentos disponibilizados em meio virtual e conteúdo de livros que abordem sobre avaliação de desempenho.

Para a coleta de dados ou informações da pesquisa de campo é adotada a ferramenta questionário, que segundo Vergara (2005) consiste no instrumento de coleta de dados de linguagem simples e direta, constituído por uma sequência de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos do estudo com ou sem a presença do pesquisador. Através do questionário é possível obter opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário aplicado neste trabalho está constituído por 10 questionamentos baseados em perguntas abertas.

### 3.6 Tratamento dos Dados

Para Vergara (2005) os dados coletados ou informações obtidas podem ser tratados de forma quantitativa ou se forma qualitativa. Neste estudo como já foi apresentado será adotado a análise qualitativa que segundo essa mesma autora se trata da abordagem mais estruturada. As informações coletadas, portanto, estão

agrupadas em tabelas do Excel como forma de facilitar a compreensão dos resultados obtidos e facilitar a análise dos dados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este momento do estudo traz os resultados da análise da importância da aplicação da avaliação de desempenho para a Empresa RN Comércio Varejista S/A junta aos seus colaboradores que se encontram em período de experiência, e para os gestores.

### 4.1 Histórico da Empresa

A empresa Ricardo Eletro – RN Comércio Varejista LTDA. foi fundada em 1989 na cidade de Divinópolis, interior de Minas Gerais, por Ricardo Nunes. Atualmente sua sede administrativa fica situada na rua Um, nº 60, Contagem, Minas Gerais. Em março de 2010 a empresa resolve apostar no crescimento e anuncia sua fusão com a Insinuante formando a Holding Máquinas de vendas, integrada pelas bandeiras Ricardo Eletro, Insinuante, City Lar, Eletro Shopping e Salfer. Em 2016, a Holding decidiu unir todas as marcas do grupo em um só, Ricardo Eletro. A Ricardo Eletro passa a ter sua marca expandida pelo Norte, Nordeste, Sul e Sudeste. A filial a qual foi aplicada a pesquisa fica situa no Calçadão da São Cristóvão, nº 274, Centro, Aracaju, Sergipe.

### 4.2 Estrutura Organizacional

Para seu funcionamento a empresa precisa de cadastro na SEFAZ e na junta comercial, licença da prefeitura e do corpo de bombeiros. A empresa é presidida pelo dono da Ricardo Eletro, Ricardo Nunes e tem como vice-presidente o dono da Insinuante, Luiz Carlos Batista.

Os setores administrativos ficam localizados na sede em Contagem, Minas Gerais. Uma outra sede voltada para o comercial, mais precisamente para o setor de marketing, fica localizada em São Paulo. A área de distribuição, logística, é formada por três centros de distribuição localizados em Recife, Belo Horizonte e São Paulo. Esses centros de distribuições atuam em parceria com as transportadoras que prestam serviços terceirizados e ficam localizadas nas principais capitais. Suas filiais

ficam distribuídas em mais de 23 estados entre os centros norte, nordeste, centro-oeste e sudeste, atualmente são mais de 750 lojas.

#### 4.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços

A missão da Ricardo Eletro é oferecer os melhores preços, produtos e serviços com transparência, ética e foco nas necessidades dos clientes.

Sua visão é liderar o mercado de varejo de eletrodomésticos e eletroeletrônicos no Brasil e ser reconhecida como uma empresa sustentável que respeita as diferenças sociais, culturais e econômicas.

Seus valores é Determinação: Crescer com justiça e coerência na administração dos recursos visando à perpetuação da companhia; Integridade: Ser uma companhia fundamentada em princípios da ética e disciplina. Ter transparência nas relações com clientes, fornecedores e parceiros; Meritocracia: Buscar conhecimento e inovação para garantir a liderança no mercado e competir para garantir a continuidade dos negócios e Prestatividade: Criar e inovar para concretizar a missão a visão da empresa.

É uma empresa do comércio no ramo varejista de eletroeletrônicos e eletrodomésticos que provê preço baixo.

#### 4.4 Recursos Humanos

Atualmente, os cargos que fazem parte da estrutura da empresa são: diretor nível superior, gerente administrativo com formação em administração, coordenador administrativo com formação em administração, gerente regional com formação superior, gerente de loja com ensino superior, analista júnior, sênio e plênio com nível médio, assistente administrativo com nível médio, auxiliar administrativo com nível médio, vendedor com nível médio, operador de caixa com nível médio, estoquista com nível médio, auxiliar de serviços gerais com nível médio ou PCD com ensino fundamental.

O treinamento de pessoal é feito no próprio local de trabalho pelo instrutor de treinamento. Já a remuneração depende de cada cargo e segue o plano de

cargos e salários e da avaliação de como as atividades laborais são desempenhadas. Em relação ao treinamento ele é muitas das vezes montado a partir das necessidades identificadas com a aplicação da Avaliação de Desempenho adotada pela empresa, que utiliza o modelo 90 graus. O modelo adotado pela empresa faz avaliação dos seguintes termos: Assiduidade; Relacionamento Interpessoal; Cultura Organizacional; Foco em Resultados; Otimização e Utilização de Recursos e Capacidade de Aprender.

#### 4.5 Ramo de Atividade

O ramo de atividade da Ricardo Eletro é o comércio varejista de eletroeletrônico, eletrodomésticos implementado com a venda de seguros e serviços, tais como seguro roubo e furto, seguro de garantia estendida, seguro prestamista, serviço de montagem e cursos online. É uma empresa de grande porte engajada em grandes parcerias com grandes marcas buscando promover os melhores preços para os consumidores.

#### 4.6 Etapa I - Análise das Respostas dos Gestores

Essa etapa da pesquisa inicialmente investiga 02 gestores, da empresa em estudo. Os participantes do estudo são ambos do sexo masculino com idades 35 e 43 anos.

Os gestores responderam quando questionados sobre a que frequência a Avaliação de Desempenho é aplicada no período de experiência na empresa obteve-se que o colaborador passa de **45 a 75 dias em observação durante o contrato de experiência.**

Sobre se o gestor dá *feedback* para colaborador, e caso a resposta fosse SIM, questionou-se de que forma. As respostas foram sim. Para o gestor 1, a justificativa foi “**sim, em reunião com cada colaborador é pontuado o que deve ser melhorado**” para o gestor 2, “**sim, orientando o que precisa ser corrigido**”.

Chiavenato (2010) também concorda que é importante uma avaliação de desempenho para definir o cargo ou função para a pessoa certa porque, às vezes,

acontecem casos em que pessoas com capacidades maiores que seu cargo ou função, pessoas que tem a capacidade de assumir responsabilidades maiores e que também merecem ganhar mais pelo seu desempenho estão perdidas dentro da empresa podendo ser melhores aproveitadas. O que não acontece devido à falta de avaliação de desempenho.

Para a pergunta que buscou saber a partir do modelo de Avaliação de Desempenho utilizado por sua empresa a 90 graus que medidas é possível tomar quanto ao colaborador, cada gestor respondeu de uma forma, para o gestor 1 **“Orientar, observar e decidir sua permanência ou não”**, para o gestor 2 **“Remanejá-lo para outro cargo ou função ou desligá-lo”**

Na opinião do gestor 1 a Avaliação de Desempenho no Período de Experiência tem como positivo o fato que a empresa passa a ter **“um colaborador mais consciente do que realmente quer sua empresa”**. Para esse gestor o ponto negativo é **“o colaborador pode desistir da vaga”**. Na concepção do gestor 2, a avaliação é positiva pois **“dá ao colaborador a oportunidade de reagir, de mostrar que veio para trabalhar”** tem como ponto negativo **“é que muitos reagem negativamente, se desmotivam”**.

Foram questionados qual o impacto do *feedback*, seja positivo ou negativo para o colaborador. Na opinião do gestor 1, sim **“é positivo o impacto é motivacional”**, tem como ponto negativo **“impacto é de desmotivação”**. Na concepção do gestor 2, **alguns colaboradores reagem para aprimoramento e outros si frustram e não conseguem reagir positivamente”**.

Sobre quais as contribuições que a Avaliação de Desempenho traz para empresa, os gestores responderam gestor 1 **“Direcionar o colaborador o caminho a ser tomado”** e gestor 2 **“Alerta o colaborador o caminho a seguir para permanecer na empresa com o intuito de aproveitar ao máximo a vaga”**.

Sobre o que é possível evitar a partir de uma avaliação com resultado negativo. Para o gestor 1 seriam os **“Custos desnecessário com rescisão e um colaborador em cargo ou função inadequada”**. Para o gestor 2 **“É possível evitar uma contratação por tempo indeterminado desnecessariamente evitando custos maiores com rescisão”**.

No que se refere à influência que tem a Avaliação de Desempenho aplicada no período de experiência para tomada de decisão, o gestor 1 respondeu que essa **“Influencia tanto colaborador quanto gestor a que caminho seguir e de que forma.**

Para o gestor 2 "***A partir dela é possível ganhar tempo, decidir com precisão se manterá ou não o colaborador na empresa***"

Para o gestor 1, no seu ponto de vista o método de Avaliação de Desempenho adotado por sua empresa é capaz de alinhar os objetivos do colaborador com os da empresa. "***Sim, pois direciona ambas as partes***", o gestor 2 respondeu "***sim***" e não justificou.

Quando questionados sobre qual sugestão você como gestor daria para o alcance de resultados positivos com a avaliação de desempenho, gestor 1: "***Avaliar com coerência***". Para o gestor 2 "***avaliar com sinceridade e precisão sempre trará resultado positivo***".

Considerando as opiniões dos gestores a Avaliação de Desempenho aplicada no período de experiência, se mostrou uma importante estratégia para a empresa selecionar melhor os colaboradores. É importante para ajudar na tomada de decisão, garante que a empresa vai contratar a pessoa certa para o cargo certo. O colaborador fica ciente da função que vai desempenhar e o que a empresa espera dele.

#### 4.7 Etapa 2 – Colaboradores no Período de Experiência

Essa segunda etapa da pesquisa investiga 03 colaboradores, da RN Comércio Varejista S/A. em estudo. Aos participantes foi entregue um questionário com 08 perguntas. Esses colaboradores estão no período de experiência, ou seja, ainda não são contratados.

#### **Perfil dos Colaboradores**

Com relação ao perfil dos colaboradores no período de experiência predominaram com maior frequência o sexo masculino com 60%, a mediana da idade foi de 24 anos, variando com idade mínima de 21 e máxima de 46 anos. Todos são vendedores.

#### **Perguntas sobre avaliação de desempenho**

Para a pergunta 1 - obteve-se que 100% das respostas segundo os entrevistados quem aplicou a avaliação de desempenho foram os gestores.

Para a pergunta 2 - Todos os entrevistados responderam, ou seja, obteve-se que 100% responderam que foi aplicada uma única vez a Avaliação de Desempenho no Período de Experiência. E todos participantes tinham mais de 45 dias que estavam na empresa quando foi aplicada essa avaliação de desempenho. Quem aplicou a avaliação foi o gestor. Essas informações estão registradas na íntegra no quadro 1.

#### **Quadro 1 – Informações Relacionadas à Avaliação de Desempenho**

<b>Quantas Vezes Foi Aplicada a Avaliação de Desempenho</b>	<b>Com quantos dias de empresa foi aplicada Avaliação de Desempenho</b>	<b>Quem aplicou a Avaliação de Desempenho</b>
<b>Resposta I: uma vez</b>	<b>Com 45 dias</b>	<b><i>Pelo meu gestor</i></b>
<b>Resposta II: uma vez</b>	<b>Com 45 dias</b>	<b><i>Pelo meu gestor</i></b>
<b>Resposta III: uma vez</b>	<b>Com 45 dias</b>	<b><i>Pelo meu gestor</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Quando questionados sobre como aconteceu o *feedback* junto ao seu gestor, e como foi esse feedback, obteve-se que serviu para o gestor apontar os pontos fracos do colaborador. O que ele precisava melhorar. São falas na íntegra, registradas no quadro 2.

#### **Quadro 2 – Resultado de Feedback Junto Gestor**

<b><i>Resposta I: Sim, foi a sós, pontuou onde eu precisava melhorar</i></b>
<b><i>Resposta II: Sim, disse onde eu estava bem e onde eu precisava melhorar.</i></b>
<b><i>Resposta III: Sim, em reunião a dois. Pontuou que eu precisava melhorar meu resultado.</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

O próximo questionamento procurou saber quais os pontos positivos para colaborador em relação a ter sido avaliado ainda no período de experiência. Foi considerado válido por todos os participantes do estudo, tanto que 100% responderam com falas, positivas focada na melhora das atitudes e ações para

poder continuar na empresa. São falas na íntegra, registradas no quadro 3, das respostas dos colaboradores.

### **Quadro 3 – Pontos Positivos da Avaliação Durante Período de Experiência**

<b><i>Resposta I: saber onde melhorar para garantir minha permanência na empresa.</i></b>
<b><i>Resposta II: Ter tempo para corrigir o que me foi alertado.</i></b>
<b><i>Resposta III: Saber onde preciso melhorar</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Os participantes do estudo em período de experiência responderam sobre o que mudou para você após ter recebido *feedback* do seu gestor. As respostas também foram positivas. Predominou com 100% com falas de melhoria, comprometimento e buscar resultados. São falas na íntegra, registradas no quadro 4, das respostas dos colaboradores.

### **Quadro 4 – Mudanças Após Feedback do gestor aos Colaboradores Durante Contrato de Experiência**

<b><i>Resposta I: Procurei melhorar.</i></b>
<b><i>Resposta II: Me comprometer mais.</i></b>
<b><i>Resposta III: Comecei a correr a buscar ainda mais meu resultado.</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

O que mudou na sua relação com seu gestor após a Avaliação no Período de Experiência, também foi perguntado aos participantes do estudo em período de experiência. As respostas foram 100% aumento de confiança. Os gestores aos repassarem o que cada colaborador deve fazer, gera um sentimento de importância no mesmo. Traz segurança de que é realmente necessário.

São falas na íntegra, registradas no quadro 5, das respostas dos colaboradores.

### **Quadro 5 – Mudanças Com Relação ao Gestor Após *Feedback* da Avaliação de Desempenho Durante Contrato de Experiência**

<b><i>Resposta I: A confiança e a liberdade para pedir ajuda.</i></b>
---

<b><i>Resposta II: A confiança aumentou.</i></b>
--

<b><i>Resposta III: A confiança.</i></b>
--

Fonte: Dados do Estudo (2017)

O último questionamento feito aos participantes do estudo em período de experiência buscou saber em relação à Avaliação de Desempenho Aplicada por sua empresa que sugestão você daria para melhorá-la visando benefício para ambas às partes. As opiniões divergiram nesse questionamento. Foi sugerido mais participação das opiniões sobre gestão com 60% das opiniões. Também foi sugerido que a avaliação fosse feita em menos dias, 30 em vez de 45 dias.

São falas na íntegra, registradas no quadro 6, das respostas dos colaboradores.

#### **Quadro 6 – Sugestão Para Melhorar a Avaliação de Desempenho Durante Contrato de Experiência.**

<b><i>Resposta I: O colaborador dá sua opinião sobre a gestão.</i></b>
--

<b><i>Resposta II: Que fosse avaliado com 30 dias</i></b>
---

<b><i>Resposta III: Que o colaborador pudesse dá sua opinião sobre o que poderia ser melhorado.</i></b>
---

Fonte: Dados do Estudo (2017)

No geral as respostas dos participantes dessa etapa do estudo foram iguais. O que mostra na prática que realmente a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante também para os colaboradores em contrato de experiência.

#### **4.8 Etapa 3 - Colaboradores no Período de Pós Experiência**

Essa terceira etapa da pesquisa investigou 05 colaboradores, da empresa em estudo. Aos participantes foi entregue um questionário com 10 perguntas.

#### **Perfil dos Colaboradores**

Com relação ao perfil dos colaboradores no período de experiência, predominaram com maior frequência do sexo masculino com 60%, a mediana da idade foi de 24 anos, variando com idade mínima de 21 e máxima de 36 anos.

### **Respostas Sobre Avaliação De Desempenho**

Para a pergunta 1 - obteve-se que 100% das respostas segundo os entrevistados quem aplicou a avaliação de desempenho foram os gestores. Como pode ser observado no quadro 7 que traz as respostas na íntegra.

#### **Quadro 7 – Responsável Por Aplicar a Avaliação de Desempenho**

<b><i>Resposta I: Pelo meu gestor</i></b>
<b><i>Resposta II: Pelo meu gestor</i></b>
<b><i>Resposta III: Pelo meu gestor</i></b>
<b><i>Resposta IV: Pelo meu gestor</i></b>
<b><i>Resposta V: Pelo meu gestor</i></b>

Fonte; Dados do Estudo (2017)

Quando a equipe de trabalho é quem faz a avaliação de desempenho ela se torna a única responsável pela avaliação do avaliador. Dela depende o desenvolvimento e o desempenho do funcionário, a equipe terá que notar quaisquer que sejam as necessidades do funcionário tomando providências precisas com determinação de metas e objetivos (ALEXANDRE, 2011).

Para a segunda pergunta todos os entrevistados responderam, ou seja, obteve-se que 100% responderam que são aplicados duas vezes (2x) a Avaliação de Desempenho no Período de Experiência. Como pode ser observado no quadro 8, que traz as respostas na íntegra.

#### **Quadro 8 – Quantidade de Participação em Avaliação de Desempenho**

<b><i>Resposta I: Duas vezes</i></b>
<b><i>Resposta II: Duas vezes</i></b>
<b><i>Resposta III: Duas vezes</i></b>
<b><i>Resposta IV: Duas vezes</i></b>
<b><i>Resposta V: Duas vezes</i></b>

Fonte; Dados do Estudo (2017)

Para a pergunta 3 – Predomina a avaliação de desempenho no período de experiência no qual o colaborador passa de 45 a 75 dias em observação. Como é possível verificar no quadro 9, que traz as respostas na íntegra.

#### **Quadro 9 – Frequência de Aplicação da Avaliação em Período de Experiência.**

<b><i>Resposta I: Com 45 e com 75 dias</i></b>
<b><i>Resposta II: Com 45 e com 75 dias</i></b>
<b><i>Resposta III: Com 45 e com 75 dias</i></b>
<b><i>Resposta IV: Com 45 e com 75 dias</i></b>
<b><i>Resposta V: Com 45 e com 75 dias</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Pergunta 4 – Em relação ao tempo de empresa que o participante do estudo tem a mediana foi de 46 meses com tempo mínimo de 9 meses e máximo de 84 meses. As respostas do quadro 10, a seguir foram convertidas em meses, no momento de fazer as análises.

<b>Quadro 10 – Tempo que Trabalha na Empresa Experiência. <i>Resposta I: nove meses</i></b>
<b><i>Resposta II: três anos</i></b>
<b><i>Resposta III: um ano e seis meses</i></b>
<b><i>Resposta IV: quatro anos</i></b>
<b><i>Resposta V: sete anos</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Pergunta 5, 6 e 7 – 100% dos entrevistados receberam *feedback* do gestor responsável pela aplicação da avaliação desempenho, obtendo com resposta do gestor onde e como o colaborador precisava melhorar pontuando questão de horário, postura, confiança e atenção.

Nos quadros 11, 12 e 13, a seguir as falas dos colaboradores participantes do estudo na íntegra.

#### **Quadro 11 – Recebeu e como foi o feedback do gestor**

<b><i>Resposta I: Sim, foi pontuado onde eu precisava melhorar</i></b>
<b><i>Resposta II: Sim, em conversa ele me falou onde eu precisava melhorar.</i></b>
<b><i>Resposta III: Sim, fui alertada que precisava chegar mais cedo.</i></b>
<b><i>Resposta IV: Sim, foi explicado o que a empresa queria de mim e onde eu precisava melhorar</i></b>

<b><i>Resposta V: Sim, em reunião me falou onde eu estava bem e onde precisava melhorar</i></b>
---

Fonte: Dados do Estudo (2017)

#### **Quadro 12 – Mudanças Após o Feedback Com o Gestor**

<b><i>Resposta I: Ficar sabendo onde eu precisava melhorar</i></b>
--

<b><i>Resposta II: Saber onde eu precisava melhorar e o que deveria evitar fazer</i></b>
--

<b><i>Resposta III: Ficar sabendo se estava indo bem</i></b>
--

<b><i>Resposta IV: Ficar sabendo que precisava corrigir algumas coisas para melhorar</i></b>
--

<b><i>Resposta V: Saber o que a empresa realmente queria de mim, como estava meu desempenho</i></b>
---

Fonte: Dados do Estudo (2017)

#### **Quadro 13 – Mudanças na Relação Com o Gestor Após a Avaliação no Período de Experiência**

<b><i>Resposta I: Procurei melhorar</i></b>
---

<b><i>Resposta II: Melhorei minha postura</i></b>
---

<b><i>Resposta III: Passei a policiar meu horário para não me atrasar</i></b>
---

<b><i>Resposta IV: Fiquei mais confiante em permanecer na empresa</i></b>
---

<b><i>Resposta V: Fiquei mais atenta e procurei melhorar</i></b>
--

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Todos os entrevistados responderam **Sim** sobre que a Avaliação de Desempenho contribuiu para firmar seu contrato de trabalho por tempo indeterminado, dando ênfase que o *feedback* do gestor nas perguntas anteriores fizeram os colaboradores se sentirem mais confiantes na ocupação do cargo o que pode ser confirmado nas respostas obtidas,

Com a pergunta 9 sobre o que mudou na sua relação com seu gestor após a Avaliação no Período de Experiência? Tendo como maior frequência nas respostas a confiança dos mesmos, como se observa no quadro 14, que traz as falas na íntegra.

#### **Quadro 14 – Mudanças na Relação com Gestor após a Avaliação no Período de Experiência**

<b><i>Resposta I: Aumentou minha confiança</i></b>
--

<b><i>Resposta II: A confiança e a liberdade para conversar com meu gestor</i></b>
--

<b><i>Resposta III: Percebi que meu gestor passou a confiar mais em mim</i></b>
---

<b><i>Resposta IV: Me soltei mais e passei a irar mais minhas dúvidas</i></b>
<b><i>Resposta V: Não mudou muita coisa, mas meu gerente passou a me ajudar mais</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Para Chiavenato (2010) trata-se de um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação tem o objetivo maior de reduzir a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a “consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente”.

Todos os entrevistados responderam que uma maior frequência na aplicação da avaliação de desempenho melhoraria a relação colaborador e empresa. Quadro 15 traz as falas na íntegra.

**Quadro 15 – Sugestões Dos Colaboradores Para Melhora Visando Benefício Para Ambas as Partes**

<b><i>Resposta I: Que fosse feita com mais frequência</i></b>
<b><i>Resposta II: Poderia ser feita com menos dias de experiência</i></b>
<b><i>Resposta III: Que seja aplicada mais vezes e com menos tempo</i></b>
<b><i>Resposta IV: Que fosse aplicada com 30 e 60 dias</i></b>
<b><i>Resposta V: que fosse feita com mais frequência e que o colaborador também pudesse dá sua opinião em relação a empresa</i></b>

Fonte: Dados do Estudo (2017)

Considerando os resultados dos colaboradores que já passaram pelo contrato de experiência e os que estão, juntamente com os gestores a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a Empresa RN Comércio Varejista S/A.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos propostos para a realização deste trabalho, verifica-se que a iniciativa foi válida, pois possibilitou acompanhar na prática como acontece uma avaliação de desempenho e entender melhores suas contribuições, tanto para o colaborador quanto para empresa.

Os resultados com a pesquisa de campo mostraram que tanto os gestores como os colaboradores em período de experiência e após período de experiência consideram válida a prática da avaliação de desempenho como estratégia para melhor colocação na empresa.

Os gestores demonstraram conhecimento do modelo de ferramenta avaliação de desempenho aplicada por sua empresa, o que é notório observar com as respostas levantadas nos questionários. A propriedade dos gestores, quanto a avaliação de desempenho, no ato de avaliar os colaboradores possibilitou a eles manter transparência com o colaborador, ética no ato de dar o *feedback*, se mostrar parceiro, ajudar no que for preciso após a avaliação. Tudo isso gerou aumento de confiabilidade do colaborador no gestor estreitando o relacionamento entre ambos, sendo ponto positivo principalmente para empresa.

Ainda de acordo com a análise das respostas dos gestores é possível observar sua preocupação em utilizar a ferramenta como estratégia para evitar contratações equivocadas e desligamentos logo após firmar contrato por tempo indeterminado o que causaria custos desnecessários com rescisão, qual seja, pagamento do aviso prévio e multa dos 40%. Conseqüentemente isso aumentaria o *turnover* e gasto também com novas contratações.

Sobre a forma como a empresa realiza a avaliação de desempenho obteve-se que os novos colaboradores são avaliados com 45 e 75 dias que estão na empresa. Todos foram avaliados por seu superior imediato e todos receberam *feedback* dos gestores que os avaliaram, e consideram válidos os conhecimentos repassados. Foram apontados os pontos que o trabalhador precisa melhorar, repassadas informações sobre horário de entrada na empresa, explicações sobre as necessidades da empresa e sobre o que o colaborador precisa melhorar para atingir as expectativas da empresa.

Todos os questionamentos feitos aos participantes sobre os pontos da avaliação de desempenho foram avaliados como eficientes e necessários para a melhora do desenvolvimento das atividades.

No geral as respostas foram quase que unânimes entre os colaboradores em experiência e os contratados por tempo indeterminado.

Os gestores apresentaram mais pontos positivos para a iniciativa da avaliação de desempenho. Para a Empresa RN Comércio Varejista S/A os impactos da avaliação de desempenho são positivos e motivacionais.

Considerando tudo que foi observado e analisado este trabalho pode servir para a empresa verificar tanto com gestores, como com os colaboradores que os mesmos aprovam a estratégia da avaliação de desempenho e que conforme já especificado são muitas as contribuições desta ferramenta para empresa e também para o colaborador. Além disso, algumas sugestões levantadas a partir da análise proposta podem ajudar a empresa a melhorar a satisfação de seus colaboradores e buscar cada vez mais a competitividade.

De acordo com sugestão dos colaboradores em período de experiência e após período de experiência sugerimos a empresa utilizar um modelo de avaliação de desempenho que possa levar em consideração também a avaliação do colaborador. Outra sugestão é quanto ao avaliador, para que este aposte mais em treinamento para os colaboradores com dificuldades em desenvolver uma atividade ou alcançar resultados, pois no questionário respondido pelos gestores não foi enfatizado o treinamento como método de aproveitar melhor o colaborador. Por fim a última sugestão é quanto ao tempo que se leva para a primeira avaliação que esse tempo diminua de 45 dias para 30 dias.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempho/ArtGo/7492/a-importancia-da->>. Acesso em: Abril, 2017.

ALMEIDA, David Fok da Costa. **A avaliação de desempenho nas organizações**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>>. Acesso em: Abril, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas – ERA**. vol. 41, nº01, p.8-15. Jan./Mar. 2001

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista Publica de Administração**. Rio de Janeiro vol. 42, nº5, p.875-98. Set./Out. 2008.

CAETANO, António; VALA, Jorge. **Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas**. São Paulo: RH Editora, 2007.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargo e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. ed.2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. ed. 5ª. São Paulo: Atlas, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

**MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**. Lei nº 13.748 de 16 de janeiro de 2004 Decreto nº 45.090 de 5 de agosto de 2004, portaria SGP nº 487 de 18 de dezembro de 2004. Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Departamento de Desenvolvimento de Pessoal. Prefeitura de São Paulo, 2009. Disponível em:<

[http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/servidores/pessoal/drh\\_desenvolvimento/0010/avaliacao\\_de\\_desempenho\\_manual.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/servidores/pessoal/drh_desenvolvimento/0010/avaliacao_de_desempenho_manual.pdf)>. Acessado em: Abri, 2017.

MARQUES, José Roberto Marques. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/port al/coaching/avaliacaodedesempenho>>. Acesso em: Abril, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOTA, Marcus Vinicius Alves. **Avaliação de desempenho da equipe de vendas da distribuidora de bebidas santa Genoveva Ltda**. Faculdade de Administração UNIRG, Projeto de Conclusão de Curso. Gurupi, maio de 2008.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACEDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Revista Aletheia**. n.26, p. 27-40. 2007.

ROMERO, Valdec. **Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e universidade corporativa**: instrumentos de um mesmo construto. 01 de agosto de 2010. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/producao-academica/aprendizagem-organizacional-gestao-do-conhecimento-e-universidade-corporativa-instrumentos-de-um-mesmo-construto/3236/>>. Acesso em: Abril, 2017.

SILVA, Kátia Regina; SOUZA, Amaury Paulo de; MINETTI, Luciano José. Avaliação do perfil de trabalhadores e das condições de trabalho em marcenarias no município de Viçosa-MG. **Revista Viçosa**. vol.26, n.6, p.769-775, 2009.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é avaliação de desempenho**. 29 de setembro de 2009. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>>. Acesso em: Abril, 2017.

VERGARA, Silvia. **Métodos de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I - Questionário Aplicado a Colaboradores no Período de experiência

1 – Por quem foi aplicada sua avaliação de desempenho?

---

2 – Quantas vezes foi aplicada Avaliação de Desempenho no Período de Experiência?

---

3 – Com quantos dias de empresa foi aplicada sua Avaliação de Desempenho?

---

4 – Você recebeu feedback do seu gestor, como foi esse feedback?

---

5 – Quais os pontos positivos para você em relação a ter sido avaliado ainda no período de experiência?

---

6 – O que mudou para você após ter recebido feedback do seu gestor?

---

7 – O que mudou na sua relação com seu gestor após a Avaliação no Período de Experiência?

---

8 - Em relação a Avaliação de Desempenho Aplicada por sua empresa que sugestão você daria para melhorá-la visando benefício para ambas as partes?

---

## APÊNDICE II - Questionário Aplicado a Colaboradores após o Período de experiência

1 – Por quem foi aplicada sua avaliação de desempenho?

---

2 – Quantas vezes foi aplicada a Avaliação de Desempenho no Período de Experiência?

---

3 – Com quantos dias de empresa foi aplicada sua Avaliação de Desempenho?

---

4 – Quanto tempo de Empresa você tem?

---

5 – Você recebeu **feedback** do seu gestor, como foi esse **feedback**?

---

6 – Quais os pontos positivos para você em relação a ter sido avaliado ainda no período de experiência?

---

7 – O que mudou para você após ter recebido **feedback** do seu gestor?

---

8 – Você considera que a Avaliação de Desempenho contribuiu para firmar seu contrato de trabalho por tempo indeterminado?

---

9 – O que mudou na sua relação com seu gestor após a Avaliação no Período de Experiência?

---

10 - Em relação a Avaliação de Desempenho Aplicada por sua empresa que sugestão você daria para melhorá-la visando benefício para ambas as partes?

---

APÊNDICE III - Questionário voltado a resposta dos gestores em relação à Avaliação de Desempenho aplicada por sua empresa

1 – Com que frequência a Avaliação de Desempenho é aplicada no período de experiência?

---

2 – O gestor dá **feedback** para colaborador, de que forma?

---

3 – A partir do modelo de Avaliação de Desempenho utilizado por sua empresa, a 90 graus que medidas é possível tomar quanto ao colaborador?

---

