



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ**

**GLAUCO MAYKE DE SOUSA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM RESTAURANTE FAST FOOD DA  
CIDADE DE PATOS - PB: UM ESTUDO DE CASO**

**PATOS - PB**

**2016**

**GLAUCO MAYKE DE SOUSA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM RESTAURANTE FAST FOOD DA  
CIDADE DE PATOS - PB: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB),  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

**PATOS - PB**

**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S725a Sousa, Glauco Mayke de  
Avaliação de desempenho em um restaurante fast food da  
Cidade de Patos - PB [manuscrito] : um estudo de caso / Glauco  
Mayke De Sousa. - 2016.  
38 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Prof. Esp. João de Oliveira Costa, CCEA".

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3.  
Percepção dos colaboradores. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

**GLAUCO MAYKE DE SOUSA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM RESTAURANTE FAST FOOD DA  
CIDADE DE PATOS - PB: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB),  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

**Aprovado em:** 17/05/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Msc. Francisco Kleveny S. da Silva (Examinador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Ranieri Carlos J. de Araújo (Examinador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus primeiramente, aos meus pais Edilene  
Angelita e Benedito Leandro, aos professores da  
graduação e aos meus grandes amigos, Guilherme  
Angelo e Josue Rodrigues, **DEDICO** este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre guiando o meu caminho e por se fazer presente em minha vida me proporcionando o melhor.

Agradeço a toda minha família em especial os meus pais Edilene Angelita e Benedito Leandro, que com toda humildade e simplicidade me ensinaram a lutar pelos meus sonhos de forma honesta. Agradeço também por estarem sempre do meu lado, dando apoio, força e confiança.

Agradeço ao meu professor orientador Joácio de Oliveira Costa, por todo o empenho e dedicação dada na realização deste trabalho.

Agradeço aos membros que compuseram a banca, os professores Francisco Kleveny e Ranieri Carlos, verdadeiros exemplos de profissionais competentes, suas contribuições foram de fundamental importância.

Agradeço a todos os meus amigos (as) por acreditarem no meu potencial e por toda força e motivação dada direta ou indiretamente, em especial Elaine Dutra, Guilherme Angelo, Glaciene Silva e Josue Rodrigues.

Agradeço também a todos os colegas do curso, pela amizade, companheirismo, troca de conhecimentos e aprendizado que tivemos durante os quatro anos da graduação.

Ao eterno Gydeoni Coutinho, que hoje se encontra ao lado do nosso Pai, mas que me acompanhou durante dois anos e meio no curso. Um ser humano inexplicável!

Por fim, agradeço a confiança do gestor da organização estudada, Danderson da Silva, por abrir as portas para que eu possa realizar o estudo.

A todos (as) serei eternamente grato. Obrigado por tudo!

“Gerenciar pessoas é compartilhar ideias que facilitam as decisões para um melhor desempenho da organização que acreditamos”.

Thiago Herinch.

# **AValiação DE DESEMPENHO EM UM RESTAURANTE FAST FOOD DA CIDADE DE PATOS - PB: UM ESTUDO DE CASO**

Glauco Mayke de Sousa<sup>1</sup>  
Joácio de Oliveira Costa<sup>2</sup>

## **RESUMO**

As pessoas são fatores de competitividade para as organizações, o uso de novas ferramentas como a avaliação de desempenho estão cada vez mais sendo valorizadas pelas empresas com o intuito de melhorar o potencial dos indivíduos. Neste contexto, o presente artigo tem como propósito analisar a percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho realizada em um restaurante fast food da cidade de Patos - PB. Além disso, busca verificar como esta é operacionalizada, identificar pontos fortes e fracos do processo de avaliação no ambiente estudado, bem como apresentar a visão dos avaliados acerca da contribuição da avaliação de desempenho empregada. Para isso, foi feito um estudo de caso seguido de pesquisa de campo na tentativa de melhor compreender como funciona essa ferramenta de gestão. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem de cunho qualitativo e quantitativo, com dados coletados por meio de um questionário aplicado aos funcionários analisando diversos fatores e uma entrevista semiestruturada com o gestor. Os resultados demonstraram que os colaboradores enxergam a avaliação adotada pela organização de forma positiva, quase todos concordaram com as características inerentes a medição de seus desempenhos. Conclui-se, portanto, que a avaliação de desempenho aqui apresentada pode ser aplicada em várias outras organizações, nos mais variados ramos de atuação, sempre adequando com a realidade de cada uma delas.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Percepção dos Colaboradores.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na perspectiva de obter desempenho humano superior, as organizações têm trabalhado cada vez mais as questões relacionadas ao desenvolvimento das pessoas que as integram, sob o enfoque de que estas são essenciais para dar sustentação à vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup>Glauco Mayke de Sousa - Graduando em Administração. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) - Campus VII. E-mail: mayke\_glauco@hotmail.com

<sup>2</sup>Joácio de Oliveira Costa - Professor Orientador (Especialista em Gestão de Pessoas). Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) - Campus VII. E-mail: joaciocosta@hotmail.com



Neste intuito as empresas têm feito o uso de novas ferramentas que auxiliam a gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho, que objetiva analisar as atividades dos indivíduos ou grupos que compõem a organização a fim de verificar se estão de acordo com as planejadas ou demandadas pelo mercado, oportunizando assim, um crescimento pessoal e profissional aos mesmos e possibilitando também ganhos para a empresa (FRANÇA, 2009).

O crescimento das empresas está cada vez mais atrelado ao crescimento das pessoas e por este motivo a identificação das deficiências destas ou distanciamento de tais metas e objetivos, tem feito com que as organizações possam fazer uso de instrumentos que apontem se as práticas, procedimentos e atitudes dos colaboradores estão em consonância com aqueles esperados e exigidos pela organização, devido às influências do mercado (BOHMERWALD, 1996).

A avaliação de desempenho preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e a produtividade. É um excelente meio de identificar problemas relacionados à integração das pessoas na organização, a adequação do cargo que ocupa, a carência de treinamentos e capacitação, e conseqüentemente os meios para melhorar o desempenho humano (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, as pessoas enquanto geradoras de resultados precisam ser avaliadas e como consequência destes processos pode-se obter informações que auxiliam na percepção do valor dos indivíduos para o sucesso organizacional, como também se apontam as competências que precisam ser desenvolvidas, por decisão do próprio colaborador ou pela iniciativa da própria organização.

Tendo por base o pressuposto de que a avaliação de desempenho é uma tarefa constante nas organizações (DIAS et al, 2003), e ainda a acessibilidade a um restaurante fast food da cidade de Patos - PB, achou-se oportuno realizar esta pesquisa na Subway, com o intuito de analisar alguns aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho.

Sabe-se o quanto as empresas franqueadas obedecem a determinados tipos de padrões impostos pelo franqueador, que norteiam o desempenho dos colaboradores como critério para a utilização de determinada marca ou patente. Tal realidade faz com que seja muito pertinente esta pesquisa, uma vez que esta ferramenta torna-se indispensável para mensurar até que ponto as práticas implementadas pela empresa correspondem as exigidas pela franqueadora.

De acordo com a Lei 8.955/94, uma franquia é um sistema de comércio onde o proprietário, ou seja, o franqueador cede a oportunidade de uma outra pessoa (franqueado) usar sua marca ou patente, por meio da distribuição de produtos ou serviços, além de dispor

do direito de uso de tecnologias para a administração e implementação do negócio (MDICE, 2005).

Este estudo guia-se a partir do seguinte questionamento: **qual a percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho realizada em um restaurante fast food da cidade de Patos - PB?**

Considerando o problema proposto, estabeleceu-se como objetivos: Geral - analisar a percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho realizada em um restaurante fast food da cidade de Patos - PB e Específicos - Verificar como a mesma é operacionalizada; - Identificar pontos fortes e fracos do processo de avaliação de desempenho no ambiente estudado; - Apresentar a visão dos avaliados acerca da contribuição da avaliação de desempenho empregada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se como metodologia uma abordagem de cunho qualitativo e quantitativo, descritiva e um estudo de caso seguido de pesquisa de campo. O método de coleta de dados foi um questionário aplicado aos colaboradores contendo 23 questões objetivas e uma entrevista semiestruturada com o gestor, composta por 18 questões subjetivas. Esta pesquisa concentra-se na percepção dos colaboradores, buscando compreender as características do processo de avaliação de desempenho desenvolvida pela organização.

Pode-se justificar este estudo considerando aspectos teórico, social, prático e pessoal. A contribuição teórica pode ser destacada a partir da existência de uma grande quantidade de literatura sobre a temática em questão. Apesar da diversidade de estudos sobre a avaliação de desempenho, foi necessário fazer uma revisão literária, aprofundando os conhecimentos no tema, que posteriormente servirá como referencial para outras pesquisas acadêmicas e para as organizações. A relevância social desta pesquisa se dar a partir de uma reflexão acerca de como a avaliação de desempenho é empregada dentro das empresas, e se os resultados desta contribuem de forma significativa para as estratégias organizacionais.

No que diz respeito ao aspecto prático, o estudo se justifica a partir da necessidade das organizações em realizarem este tipo de avaliação, para solucionar possíveis problemas. Por meio deste método gerencial, o gestor consegue mensurar as aptidões de seus subordinados e propor soluções para possíveis correções de falhas. A importância pessoal se deu por meio da curiosidade e interesse do autor da pesquisa em conhecer o tema, buscando compreender como funciona o processo de avaliação de desempenho.

Este trabalho foi dividido em sessões, sendo estruturado da seguinte forma: introdução, explanando alguns assuntos abordados, seguido do referencial teórico, estudando

os conceitos e processos da gestão de pessoas, definições e métodos de avaliação de desempenho e por fim, o papel do avaliador. Seguindo-se serão apresentados os aspectos metodológicos do estudo, resultados encontrados na pesquisa, considerações finais, bem como as referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E PROCESSOS

As relações entre o indivíduo e a organização tem ao longo dos tempos passado por diversas transformações, evoluindo ao longo dos anos de empregados ou funcionários para cooperadores, parceiros que desenvolvem competências que podem não apenas serem aproveitadas, mas tornarem-se fatores chaves para o sucesso organizacional (GIL, 2012).

Durante muito tempo, dentro do contexto da Administração Científica proposta por Taylor (1911), os administradores se preocupavam apenas com a eficiência das máquinas, como fator primordial que traria maior produtividade a organização. A visão acerca dos homens eram que estes eram motivados exclusivamente pelas questões salariais e, portanto, facilmente manipulável. Posteriormente, constatou-se que esta abordagem não era suficiente, uma vez resolvido às questões associadas às máquinas o desempenho não era uma garantia, sobretudo no que se tratava da atuação dos colaboradores (MOTTA, 2005).

Após os estudos de Taylor (Princípios da Administração Científica), Henry Fayol considerado o “Pai da Moderna Teoria da Gestão”, fundou no ano de 1916 o livro Teoria Geral da Administração, contribuindo com o avanço da gestão presente nas organizações, por meio das funções administrativas (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), utilizadas até hoje pelos gestores (COSTA, 2010).

Assim sendo, convém explicar o paralelo existente entre a **Administração Científica** e **Clássica**, onde Taylor estudava a empresa privilegiando o trabalho desempenhado pelos colaboradores, se preocupando com a produção, enquanto que Fayol privilegiava as tarefas organizacionais e se preocupava com o todo.

Posteriormente, surge a **Teoria das Relações Humanas** defendida por Elton Mayo em 1940 nos Estados Unidos, que é contrária a Teoria Clássica, por estar centrada nas pessoas, buscando humanizar a administração através das contribuições das ciências humanas, como a

psicologia e sociologia (GOMES, 2011). Mudou-se o foco de “homem econômico” para “homem social” e a partir dessas mudanças ocorridas, as empresas passaram a considerar seus colaboradores e as necessidades para com o seu trabalho (NOGUEIRA, 2015).

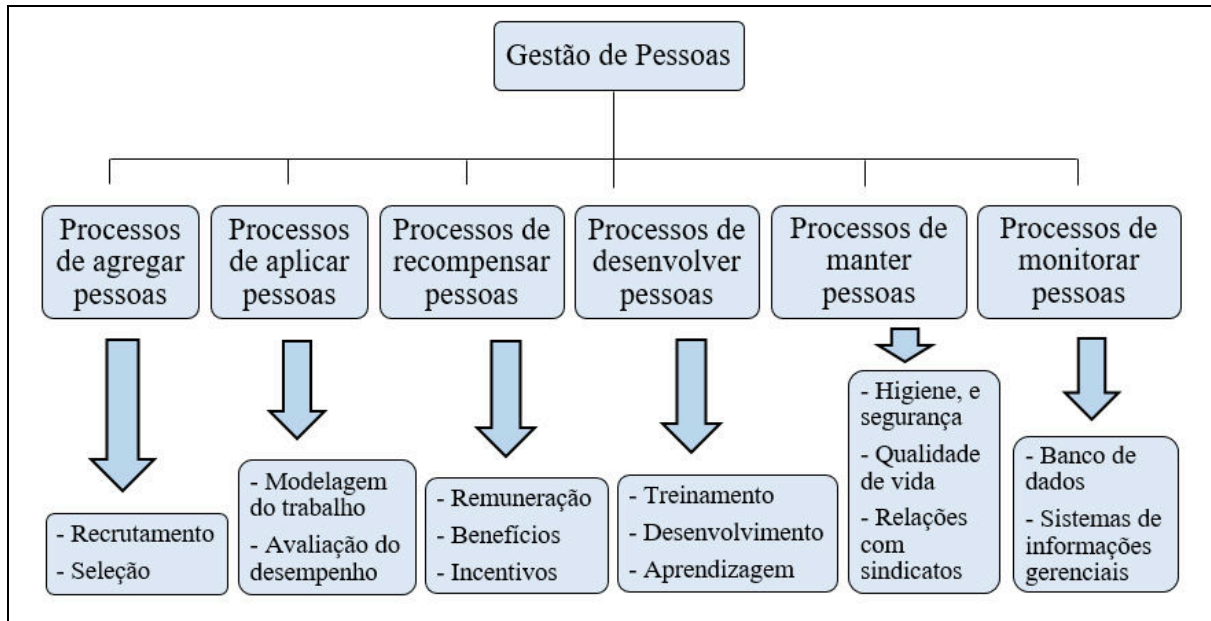
No ano de 1950 surgiu a **Teoria Estruturalista**, que se preocupava com a integração de todas as teorias citadas acima, e a partir desta surge a **Teoria da Burocracia** criada por Max Weber, que se baseava na adequação dos meios para se atingir os objetivos fins da organização, procurando obter a máxima eficiência (GOMES, 2011). Em relação a atuação das pessoas nas organizações, esta teoria evidenciava os indivíduos, que deveriam prezar pelo alcance da eficiência da empresa, todos os detalhes formais inerentes ao seu trabalho deveriam ser vistos com antecedência, a fim de evitar interferências que atrapalhasse o processo produtivo (WALTTER, 2015).

Torna-se oportuno destacar ainda a **Teoria dos Sistemas** (1970), que considera a empresa como sistema aberto, de uma interação contínua com o ambiente externo e um envolvimento com a **Teoria da Contingência**, desenvolvida no final da década de 1970, para explicar que a organização e sua gestão são variáveis dependentes do ambiente externo, isto é, na medida em que o ambiente muda, conseqüentemente irá ocorrer mudanças na empresa e na administração (SOUSA, 2012). Assim, a teoria dos sistemas envolve aspectos como a troca de informações entre gestor e colaborador, para desenvolver produtos e/ou serviços que possam atender as expectativas e necessidades dos clientes, uma vez que estes são influenciados por inúmeros fatores que mudam constantemente a partir das condições ambientais.

As organizações passaram então a valorizar o desenvolvimento das competências dos seus funcionários, reconhecendo que os mesmos são fortes influenciadores no processo produtivo, na tentativa de habilitar os mesmos a concorrência impostas pelo ambiente (FERRÃO, 2003).

A gestão de pessoas segundo Araujo (2009), é caracterizada por um conjunto de esforços, tanto por parte dos colaboradores, como pela organização, para se atingir os objetivos em comum. Corroborando com essa ideia, Lacombe (2005), enfatiza que a gestão de pessoas está diretamente relacionada com os esforços e as atividades que um grupo de indivíduos desenvolve dentro da organização para o atingimento dos objetivos desejados.

Sendo assim, a gestão de pessoas segundo Gil (2012), contribui para que as organizações alcancem os objetivos individuais e organizacionais. Para que isso aconteça, são desenvolvidos seis processos importantes, como mostra a figura 01, e as atividades que caracterizam cada um deles.



**Figura 01:** Processos da gestão de pessoas.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2004).

O processo de agregar pessoas tem como finalidade inserir os indivíduos adequados para desenvolverem atividades dentro da organização. A escolha se dá pelo método do recrutamento e seleção, realizado através de critérios bem definidos que buscam profissionais qualificados e capacitados, e que atendam os requisitos da empresa (FRANCO, 2002; VIEIRA, 2010)

No processo de aplicar pessoas, os colaboradores são integrados a organização, sendo posicionados em seus respectivos cargos e norteados para as atividades que irão realizar, portanto, são acompanhados e orientados quanto ao seu desempenho (GIMENES, 2004).

O processo de recompensar pessoas ajuda os envolvidos na organização a satisfazer suas necessidades individuais, envolve remuneração, benefícios e programas de incentivo (WESTIN, 2002).

O mercado de trabalho atualmente vem exigindo dos profissionais mais qualificações, para exercer as funções que lhe são destinadas. Com isso, o processo de desenvolver pessoas entra como facilitador, pois utiliza as melhores estratégias para treiná-las e capacitá-las, com o intuito de aperfeiçoar seu desenvolvimento (BOOG, 2002).

Em virtude da necessidade de dar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver suas atividades de maneira duradoura na organização, o processo de manter pessoas foi desenvolvido para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores dentro da empresa, criando condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades dos mesmos (MILANI et al, 2009).

No intento de avaliar se as pessoas estão trabalhando em consonância com os objetivos propostos pela organização, à gestão de pessoas desenvolve uma série de atividades que dão suporte ao processo de monitorar pessoas, como: banco de dados, sistemas de informações gerenciais, frequências, dentre outros, utilizado para tomada de decisões (FERRARI, 2008; CAMPOS, 2009).

Todos os processos citados anteriormente estão relacionados entre si. Acredita-se que o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, quando trabalhado de forma adequada, contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização, proporcionando assim, o atingimento dos objetivos e o alcance do sucesso.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E MÉTODOS

A avaliação de desempenho adotada por muitas organizações é uma ferramenta de gestão que tem o propósito de identificar necessidades de melhorias nas pessoas envolvidas nos processos, procurando possibilidades para sanar possíveis deficiências na realização de suas atividades. Para melhor compreensão, serão apresentados a seguir alguns conceitos com base em diferentes autores, bem como os métodos de avaliação.

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer contato com os colaboradores, a fim de medir seus resultados e verificar como andam suas tarefas, sempre procurando corrigir algo que não esteja favorecendo o progresso da empresa, e ainda, comparar as ações praticadas pelos indivíduos com as expectativas da empresa.

Para Dessler (2003), além de observar se os colaboradores estão alcançando os objetivos esperados pela organização a avaliação de desempenho é bastante útil para as empresas, por possibilitar também uma análise do trabalho executado pelos empregados, ou seja, o objetivo não seria apenas verificar os resultados, mas também analisar como estão sendo realizadas as atividades confiadas aos colaboradores.

Segundo Marras (2002), a avaliação de desempenho consiste em medir o nível de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos indivíduos, oferecendo a organização informações concretas dos colaboradores ou grupo, diagnosticando e analisando o comportamento, as aptidões e o capital humano.

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que através do processo de avaliação de desempenho, o gestor consegue apreciar o comportamento e aptidões dos colaboradores no ambiente de trabalho, torando-se este um método gerencial bastante relevante para as

empresas. Portanto, a organização pode mensurar como está ocorrendo o trabalho desenvolvido pelos indivíduos, identificando necessidades de melhorias, através de possíveis falhas apontadas durante a realização das tarefas.

Segundo Hagenbuch (2014), esta avaliação pode ser feita a qualquer momento, sempre que o gestor achar necessário. O ideal é que seja feita com frequência para melhor analisar a evolução coletiva dos colaboradores e da empresa. Apesar de ser apenas um item em diversos outros que existem para favorecer a organização, a avaliação de desempenho quando bem efetivada, trás um aprimoramento, podendo tornar-se uma ação bastante positiva para o crescimento de todo o corpo profissional.

As organizações dispõem diferentes métodos para avaliar o desempenho humano, mas para isso, é necessário saber qual o mais adequado para ser implementado e que melhor se enquadre a realidade organizacional. Esses métodos de acordo com Gil (1999) se dividem em: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, distribuição forçada, avaliação por resultados, pesquisa de campo, comparação binária, frases descritivas e auto-avaliação.

Para Pimentel (2005), toda e qualquer empresa necessita ser avaliada, para rever suas estratégias, melhorar suas práticas de trabalho e sobreviver em um ambiente cada vez mais turbulento e mutável. O autor cita ainda como outros métodos para avaliar o desempenho a técnica de incidentes críticos, comparação aos pares, avaliação por objetivos e métodos mistos.

Ao atuarem nas organizações as pessoas precisam receber uma retroação do desempenho, para saber como está a sua performance, ao mesmo passo que as organizações também precisam receber feedback dos colaboradores acerca de como os mesmos se sentem em relação aos mais variados aspectos que podem interferirem na sua atuação (CHIAVENATO, 2009).

O autor supracitado em relação aos inúmeros tipos de avaliação de desempenho acrescenta os seguintes métodos em suas classificações: indivíduo e gerente, equipe de trabalho, avaliação 360°, avaliação por cima, comissão de avaliação, órgão de RH, classificação alternada, administração por objetivos e avaliação participativa por objetivos.

Portanto, existem uma variedade de instrumentos para avaliar o desempenho humano nas organizações, mas a avaliação 360° tem sido a mais utilizada pelas empresas, por oferecer feedback das competências essenciais de seus colaboradores. É um tipo de avaliação onde os indivíduos recebem informações de todos que estão ao seu redor (parceiros, subordinados, fornecedores, clientes, chefe), levando também em consideração sua auto-avaliação (VERAS, 2012). A autora esclarece ainda que os resultados passados para os empregados consolidam as

diversas percepções, servindo como espelho em que se compara a visão do avaliador e avaliado, gerando assim, uma melhor compreensão da atividade pelo qual o funcionário desempenha.

De acordo com Lucena apud Dias, Câmara, Nascimento (2003, p. 38), a avaliação 360° é um modelo mais abrangente e participativo, que se caracteriza por:

utilizar fontes múltiplas de fornecer feedback sobre as competências de uma pessoa, envolvendo suas habilidades, atributos pessoais, comportamento e desempenho. O desempenho é avaliado de forma circular, por todos que mantêm interação com o avaliado (supervisor, clientes, subordinados e o próprio indivíduo) produzindo-se assim, diferentes informações, enriquecendo de forma substancial o processo avaliativo ao vislumbrar as variadas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

Considerando as informações supracitadas, percebe-se a real importância de se fazer uma avaliação de desempenho, sendo esta uma ferramenta que contribui de forma significativa para o crescimento tanto do indivíduo quanto da empresa. Após implementar as ações de melhorias, os funcionários passam a ter um maior rendimento no trabalho e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado.

Para se alcançar os reais objetivos da avaliação de desempenho, é importante que o administrador ao realizar tenha por base as seguintes etapas: dimensões que serão avaliadas, criação de um sistema de avaliação, realização da avaliação, análises dos resultados obtidos e transmissão dos resultados (MARTINS, 2008).

Por meio destas etapas, o gestor avalia as limitações e fraquezas de seus colaboradores, buscando identificar pontos que podem ser melhorados, necessidade de treinamento, caso os funcionários não estejam realizando suas atividades de forma adequada ou até mesmo um remanejamento dos indivíduos para outras funções que poderiam ter um maior rendimento, procurando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela organização, a fim de manter um sistema funcionando em harmonia, para que os objetivos traçados sejam atingidos (SIQUEIRA, 2011).

Assim, a avaliação de desempenho tem como principal papel identificar e trabalhar as diferenças de desempenho existentes entre os muitos colaboradores da empresa, tendo sempre como base a interação entre avaliador e avaliado.



### 2.3 O PAPEL DO AVALIADOR

No decorrer deste trabalho, percebeu-se o quanto a avaliação de desempenho é importante para os colaboradores e para a empresa. É um recurso de vital significância, pois traz a oportunidade de dar ao funcionário um feedback sobre o seu desempenho, para possíveis melhorias, enquanto que para as empresas cria possibilidades de desenvolver o potencial de seus colaboradores. Por meio deste método gerencial, o avaliado pode saber como o seu superior o enxerga, da mesma forma que o avaliador pode abrir para que o avaliado possa fazer suas considerações ao seu respeito.

A situação mais frequente que acontece hoje na maioria das empresas, é o próprio chefe fazer a avaliação de seus subordinados, pois é ele que conhece a realidade da sua função e as atividades pela qual desempenha, podendo avaliar com mais excelência o cargo ocupado pelos funcionários, identificando carências e fragilidades mediante as tarefas desenvolvidas (LUIZ, 2011).

Algumas organizações atribuem a avaliação de desempenho ao próprio colaborador. No entanto, Gil (2012, p. 151) esclarece que:

é um procedimento não muito comum, pois exige amplo grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados. Em muitas organizações, esse sistema tem produzido bons efeitos, graças ao desenvolvimento de esquemas de auto-avaliação criteriosamente elaborados. As pessoas de modo geral têm condições de fazer auto-avaliação. Requer-se, no entanto, que a empresa seja capaz de determinar parâmetros objetivos para que cada empregado possa fazê-la de maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais.

Para a obtenção de melhores resultados, a avaliação de desempenho deve ser feita com frequência, monitorando continuamente a evolução dos avaliados. Para isso, é necessário que o avaliador esteja preparado para tal, pois não é um processo fácil e nem rápido, requer tempo, além de exigir do mesmo habilidades, principalmente na hora de oferecer feedback. Antes de iniciar qualquer tipo de avaliação, é importante conhecer o estilo de organização, bem como as pessoas que estão inseridas nelas (BERGAMINI, 1993).

“O maior problema da avaliação é o **mau avaliador**, pois os programas de avaliação de desempenho implantados na maioria das organizações têm a sua legitimidade e validade contestadas porque enfocam essencialmente os detalhes técnicos e subestimam um fator que deveria ser alvo de maior preocupação: o avaliador” (SIQUEIRA, 2002, p. 62).

Assim, o autor aludido explica que se o avaliador não tiver condições suficientes para avaliar de maneira eficiente e eficaz, poderá gerar uma insatisfação do avaliado. Deste modo,

para fazer uma avaliação dos colaboradores, o avaliador deverá: **a)** Conhecer profundamente os cargos e as pessoas que irá avaliar; **b)** Liberta-se de qualquer juízo de valor para que a avaliação seja a mais justa possível; **c)** Agir com imparcialidade; e **d)** Fornecer feedback de forma regular e cuidadosa, ressaltando os pontos positivos, apresentando os negativos por meio de demonstração de dados e colaborando-se a disposição do avaliado para a solução do problema (SIQUEIRA, 2002).

Este processo quando administrado de forma eficaz, traz vantagens tanto para os indivíduos, quanto para a organização. Com o uso adequado deste instrumento, a empresa pode mensurar as contribuições dos funcionários para o atingimento das metas que são estabelecidas, fazendo possíveis correções quando identificado. Através dos resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho, pode-se indicar processos de treinamento, mudanças de cargos, mapeamento de competências, dentre outros. Tudo isso visando um maior rendimento das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento de um trabalho científico, é necessário que seja definido os elementos que vão compor o mesmo, servindo como norte para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Nesta etapa, serão apresentados os elementos que compõem a metodologia do estudo.

A metodologia segundo Barros (1986, p. 1) corresponde a:

um conjunto de procedimentos que são utilizados em uma pesquisa para estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. Em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas a resoluções de problemas de investigação.

Esta pesquisa pode ser classificada conforme a definição de Vergara (2011), quanto aos fins podendo ser descritiva e quanto aos meios estudo de caso, sendo seguido de pesquisa de campo.

É descritiva, pois se busca descrever como ocorre e quais as principais características do processo de avaliação de desempenho implementado na organização estudada. Considera-se ainda dados a respeito do gênero, faixa etária e nível de escolaridade dos indivíduos que

são avaliados pela empresa, tudo isso no intuito de contribuir para uma visão mais clara acerca da realidade em análise (SANTOS, 2013).

Este estudo apresenta ainda uma abordagem de cunho qualitativo e quantitativo. Os autores Bauer e Gaskell (2012), esclarecem que a pesquisa qualitativa evita números e busca compreender determinados comportamentos, opiniões e as expectativas dos indivíduos de uma população, através de alguns instrumentos, como neste caso a entrevista semiestruturada realizada com o gestor da organização. Os autores classificam a pesquisa quantitativa como aquela que faz uso de modelos estatísticos, no presente estudo optou-se por apresentar os dados sobre a percepção dos colaboradores de forma estatística.

Pode-se caracterizar ainda este trabalho como um estudo de caso, seguido de pesquisa de campo, atendendo a proposta de Yin (2010), uma vez que os instrumentos utilizados possibilitaram um estudo aprofundado tanto sobre os procedimentos adotados para a avaliação de desempenho, como em relação à própria percepção dos funcionários acerca da mesma. A pesquisa foi realizada na Subway, localizada na cidade de Patos - PB, contando com um quadro de 10 (dez) colaboradores, capacitados para exercer os serviços que lhe são destinados.

A Subway é uma empresa americana fundada em 1965, pelo Srº Fred DeLuca, tendo como sócio o Dr. Peter Buck, que abriram a primeira loja de sandes em Bridgeport, Connecticut, com um investimento de mil dólares. Em 1974 decidiram começar a expansão através do sistema de franquia (franchising). Na época, a companhia foi considerada a primeira cadeia de sandes com mais de 44 mil estabelecimentos franquizados em 110 países (BERTULUCCI, 2013). Em Patos - PB se instalou no dia 10 de Abril de 2012, no Guedes Shopping Center, se tornando a empresa pioneira no ramo fast food.

De acordo com a Revista Exame (2015), a Subway foi considerada a segunda maior rede de fast food do mundo, ficando atrás apenas da McDonald's. No Brasil, ocupa o 3º lugar no ranking das 20 maiores redes de franquias (1º Correios e 2º Boticário). Além disso, é a 3ª maior rede de fast food do Brasil (1ª McDonald's e 2ª Bob's).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados junto aos colaboradores, um questionário composto por 23 questões objetivas baseado no modelo de Gil (2012), buscando levantar informações sobre a percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho. Tal instrumento foi dividido em duas partes, sendo uma destinada à identificação do perfil, contendo 5 questões e a outra direcionada a avaliação de desempenho, composta por 18 questões, buscando analisar alguns aspectos, como o conhecimento e compreensão dos avaliados em relação as atividades desempenhadas, frequência e tipo de

feedback empregado, definição e clareza do que é avaliado, foco dos avaliados em relação ao desempenho, liberdade de expressão, iniciativa do colaborador em expor as falhas aos colegas de trabalho e imparcialidade do avaliador. O referido questionário foi aplicado no dia 29 de março do ano corrente, sendo respondido por todos os 10 colaboradores.

O roteiro de entrevista contou com 18 questões subjetivas baseado no modelo de Corrêa e Hourneaux (2008), sendo direcionada para o gestor, buscando levantar algumas informações sobre o processo de avaliação empregada. A mesma foi realizada no dia 29 de março do referido ano.

Os dados coletados junto aos colaboradores no universo de análise, foram tratados por meio de estatísticas descritivas, no que se refere a identificação do perfil e posteriormente foram tabuladas as demonstrações percentuais em uma tabela elaborada no Microsoft Word 2016, inerentes a percepção dos indivíduos.

Para o tratamento dos dados desta pesquisa, foi necessário ainda gravar a entrevista realizada com o gestor da organização, para não passar despercebido nenhuma de suas falas, visto que o mesmo possuía informações abrangentes sobre o processo de avaliação de desempenho. As explicações e esclarecimentos sobre tal assunto teve duração de 40 minutos, após isso, os dados foram transcritos pelo próprio pesquisador e em seguida revisados. Vale salientar que na exposição dos dados apanhados para compor os resultados da pesquisa, utilizou-se falas do entrevistado, relacionando-as com a percepção dos colaboradores.

#### **4. RESULTADOS ENCONTRADOS**

Nesta sessão, serão apresentados e discutidos detalhadamente os resultados obtidos após a realização da pesquisa, para melhor compreender o processo de avaliação de desempenho empregado no ambiente estudado.

##### **PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL**

Inicialmente buscou-se formular um perfil dos respondentes, numa tentativa de fazer um levantamento das principais características da equipe que compõe a empresa analisada. Constatou-se que 70% dos colaboradores entrevistados são do sexo feminino, os homens são minoria compreendendo apenas 30% do total de entrevistados. A inserção da mulher no

mercado de trabalho vem crescendo nos últimos anos, elas estão ganhando cada vez mais o seu espaço, apesar das diversas desigualdades existente na sociedade brasileira referentes as relações de gênero (GANZ, 2014).

Todos os membros da equipe possuem de 1 a 5 anos de atuação na organização e são em sua maioria jovens, 60% deles, com idade entre 20 e 30 anos e 40% são adultos, entre 31 e 40 anos. No que se refere ao nível de escolaridade dos indivíduos entrevistados, 10% concluíram o nível fundamental e 90% o nível médio.

É importante ressaltar que todos afirmaram que o gerente é o responsável pela avaliação de desempenho dos mesmos, portanto, os colaboradores reconhecem que são avaliados e que existem procedimentos sistemáticos na atuação do gestor que possibilitam tal caracterização.

No item seguinte, será apresentado a percepção dos colaboradores estudados, em relação a avaliação de desempenho realizada pela organização. Todas as respostas serão demonstradas com base no questionário aplicado junto aos mesmos, através de dados percentuais, sendo comparados com a entrevista feita com o gestor.

## PARTE II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A percepção dos colaboradores em relação ao processo de avaliação de desempenho desenvolvida pela Subway foi identificada a partir de diversos questionamentos, considerando a proposta de Gil (2012) sobre o papel do avaliador. Tais questionamentos incitavam os colaboradores a refletirem sobre qual a constância (**Sempre, Muitas Vezes, Algumas Vezes ou Nunca**), com que apresentavam determinadas atitudes em relação ao processo de avaliação de desempenho e aos procedimentos e posturas adotadas pelo seu avaliador, neste caso o gerente.

A seguir, será apresentada uma síntese da percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores que estão associados à prática do gestor durante o processo de avaliação de desempenho, conforme sugere Gil (2012), tais como liberdade para que os colaboradores possam expressar as suas expectativas a respeito do seu próprio desempenho, domínio do avaliador a respeito das atividades exercidas pelos colaboradores, das características que o mesmo determina como necessária para exercer o trabalho ao qual esta sendo avaliado e do foco no desempenho total e não seletivo, imparcialidade do avaliador, iniciativa dos indivíduos em expor as suas falhas aos colegas de trabalho, sistemáticas relacionadas ao

oferecimento de feedback ao colaborador e permissão para que os mesmos possam questionar e fazer sugestões em relação ao que é proposto pelo gestor.

Os resultados destes questionamentos foram sintetizados na tabela 01, comentados a seguir e associados à fala do gestor, em uma entrevista realizada pelo pesquisador na tentativa de apresentar algumas evidências próprias do processo realizado pela referida empresa.

Nº	Percepção dos Colaboradores	Demonstração dos Dados Percentuais			
		S	M	A	N
1	Exponho claramente minhas expectativas em relação ao trabalho.	80%	20%	0%	0%
2	Considero que o meu avaliador me conhece o suficiente para me avaliar.	100%	0%	0%	0%
3	Considero que sou avaliado (a) de forma imparcial.	50%	10%	40%	0%
4	Considero que o meu avaliador conhece detalhadamente os trabalhos que por mim são executados.	90%	10%	0%	0%
5	Confio na definição do meu avaliador em relação ao que ele compreende por características necessárias para ocupar o cargo que executo nesta organização.	100%	0%	0%	0%
6	Converso naturalmente com as pessoas aos quais me relaciono no trabalho sobre as minhas falhas.	80%	0%	20%	0%
7	Recebo informações acerca do meu comportamento logo após a ocorrência.	90%	10%	0%	0%
8	Recebo feedback bem específico do meu avaliador.	100%	0%	0%	0%
9	Percebo que o avaliador no dia em que sou avaliado consegue lembrar do meu desempenho.	60%	0%	40%	0%
10	Participo de reuniões sistematicamente para tratar de assuntos relacionados ao meu desempenho.	90%	0%	10%	0%
11	Sou requisitado (a) para dar opiniões e fazer sugestões.	100%	0%	0%	0%
12	Sou encorajado (a) a fazer perguntas aos que me avaliam.	90%	0%	10%	0%
13	Sinto-me encorajado (a) a também oferecer feedback aos que me avaliam.	90%	10%	0%	0%
14	Participo de discussões acerca de planos de ações futuros.	100%	0%	0%	0%
15	A instituição mantém registros acerca do meu desempenho.	100%	0%	0%	0%
16	Quando sou avaliado (a) me apontam pontos fortes e fracos de minha atuação.	90%	10%	0%	0%
17	Existe um clima amistoso para a realização do processo de avaliação de desempenho.	90%	10%	0%	0%
18	Considero importante a avaliação de desempenho.	100%	0%	0%	0%

**Tabela 01:** Percepção dos Colaboradores.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

A liberdade de opinião é um atributo primordial para que o processo de avaliação de desempenho possa acontecer de maneira satisfatória, uma vez que o avaliador e avaliados podem se expressarem, explorando ao máximo as razões pelas quais um determinado desempenho está em evidência. Para Seibert (2001), a liberdade de opinião/expressão deve acontecer e ser promovida em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de favorecer a exposição de sentimentos, ideias e sugestões acerca da atuação de gestores e subordinados. Os colaboradores em sua maioria, 80% deles, sempre sentem-se livres para expor claramente as

suas opiniões em relação ao trabalho. Os outros 20% não se opuseram a opinião da maioria, afirmando que muitas vezes manifestam suas ideias sobre as atividades desempenhadas.

A presente afirmativa supõe que a empresa vem delegando aos funcionários o direito de liberdade de expressão, dentro do contexto organizacional, pois para proporcionar um ambiente de trabalho melhor é necessário que se conheça a percepção que os indivíduos têm a respeito da organização onde trabalham.

Os respondentes foram indagados sobre o conhecimento e a imparcialidade que o avaliador tem em relação aos subordinados. Todos afirmaram que o gerente conhece suficientemente cada um deles, para avaliá-los. Para Quebra (2014), é importante que o avaliador conheça os seus avaliados e os trabalhos que por eles são exercidos, assim, ficará fácil medir o desempenho dos mesmos e criar estratégias para o atingimento dos objetivos da organização, baseado em problemas identificados durante a realização deste método.

Entretanto, no que se refere a imparcialidade os mesmos não foram unânimes, pouco mais da metade da equipe o consideram imparcial, uma vez que 50% responderam sempre e 10% que muitas vezes o gerente usa da imparcialidade, um grupo expressivo de 40% nota certa parcialidade quando são avaliados. Segundo Couto (2015), um bom gestor é aquele que consegue agir de forma justa/imparcial na avaliação de desempenho, não deixando que possíveis problemas pessoais possam interferir em sua gestão.

Observou-se também o conhecimento que o avaliador possui das tarefas desempenhas pelos funcionários da organização, conforme os dados da pesquisa. Para Oliveira e Passos (2013), conhecer as atividades dos indivíduos dentro da empresa é imprescindível, uma vez que se pode acompanhar o andamento do trabalho, verificar as aptidões para execução das funções e posteriormente propor soluções de melhorias caso necessário. Assim, 90% dos colaboradores comprovaram que o gestor sempre conhece detalhadamente os trabalhos executados por eles, os outros 10% concordaram também com a assertiva, opinando que o avaliador muitas vezes realiza o processo de avaliação tendo os conhecimentos adequados a respeito do trabalho executado pelo avaliado.

O nível de confiança dos colaboradores em relação ao gerente também é expressivo, uma vez que os mesmos foram unânimes ao afirmarem que sempre confiam na compreensão que o avaliador tem sobre as características fundamentais para ocupação de seus respectivos cargos dentro da organização. Para Formosi e Buhler (2004), a confiança dos colaboradores para a efetivação da avaliação de desempenho é um fator importante, que deve ser levado em consideração, pois o gestor passa a avaliar as competências com base nos cargos confiados

aos mesmos, de tal modo que os indivíduos depositam uma credibilidade, existindo assim, uma espécie de confiança interpessoal.

Na tentativa de melhor compreender como os colaboradores expõe uns para os outros os seus possíveis erros, questionou-se aos mesmos quanto a probabilidade disso ocorrer, 80% dos funcionários responderam que sempre expõe suas falhas para as pessoas as quais se relacionam e uma minoria de apenas 20% disse que isso acontece algumas vezes. Nota-se, portanto, certa naturalidade para cada indivíduo expor suas falhas perante os demais, o reconhecimento destas, apontam sinais de um ambiente propício a avaliação, sobretudo aquelas relacionadas a equipe.

Os colaboradores afirmaram que sempre ou muitas vezes recebem informações a cerca do seu comportamento logo após a ocorrência. Gil (2012) explica que os gestores precisam estar sempre atentos as mudanças de comportamento dos colaboradores, para não acontecer dos mesmos avaliarem de forma rotineira.

No que diz respeito ao feedback dado logo após a realização da avaliação de desempenho, esta é uma prática comum e rotineira na organização, confirmada por todos os indivíduos e que foi comprovada pelo gerente da empresa, em uma de suas falas: “[...] após a avaliação, gosto também de dar um retorno a eles, para ficarem sabendo do seu desempenho e o que precisa ser melhorado, é uma forma de aprendizado” (GESTOR ENTREVISTADO). Por meio do feedback direcionado aos colaboradores em relação ao seu desempenho, os mesmos passam a discutir junto ao gestor o desenvolvimento profissional na organização.

A percepção dos colaboradores a respeito da capacidade que o gestor possui de lembrar do desempenho nas atividades que por eles são prestadas, também foi alvo de questionamento. A esse respeito 60% julgam o avaliador como alguém que sempre mantém o foco de sua atuação nos reais desempenhos exercidos por eles. Mas algumas vezes o gestor dá a entender que está atuando sem necessariamente lembrar-se do desempenho nas atividades que os mesmos exercem, estes totalizaram 40% dos respondentes.

Os colaboradores sempre são chamados para participarem de reuniões as quais têm como pauta o desempenho deles, 90% dos respondentes afirmaram que o gestor se utiliza desse instrumento para discutir as questões relacionadas à atuação dos funcionários. Apesar das reuniões não serem necessariamente um tipo de avaliação de desempenho, a mesma pode ser utilizada para tal finalidade. Rolim et al (2010) esclarece que as reuniões que acontecem entre supervisores e subordinados podem funcionar como espécie de avaliação da medição do desempenho, para diagnosticar e analisar fatos e situações do cotidiano organizacional.



Pode-se afirmar então, considerando a maioria dos entrevistados, que tais reuniões acontecem de maneira rotineira na empresa e que têm como pauta uma espécie de verificação do papel exercido pelos colaboradores e análise dos resultados que estes estão proporcionando a organização.

Ainda sob a percepção dos colaboradores, o processo de avaliação de desempenho presa pelo diálogo, todos disseram que sempre são requisitados para expor suas opiniões e fazer sugestões (100%), tornando-se algo importante, uma vez que a troca de informações entre ambos (indivíduo e gestor), poderá servir como orientações, sobre como as atividades podem ser melhor realizadas. Além disso, os mesmos têm liberdade de fazer perguntas ao gestor (90%), sobre a avaliação aplicada a eles e uma pequena quantidade de 10% disseram que nem sempre são instigados a questionar, só algumas vezes. No que diz respeito ao oferecimento de feedback ao gerente da organização por parte dos funcionários, 90% sentem-se encorajados a se posicionarem e 10% disseram que isso acontece algumas vezes.

Notou-se ainda que todos os colaboradores (100%) sempre participam de discussões acerca de planos e ações futuras. Segundo Stoner (1985), para que as organizações tenham seus objetivos alcançados é preciso que haja planos e discussões que permitam aplicar os recursos necessários para a consecução dos mesmos.

Todos os colaboradores têm ciência de que a empresa sempre mantém registros acerca do desempenho, tornando-se um “documento” que contempla detalhadamente a avaliação das ações praticadas pelos indivíduos. Cesar (2011), acrescenta que o gestor deve providenciar todos os registros dos empregados ao longo do período da avaliação.

O levantamento de pontos fortes e fracos é também objeto da atuação do gestor, uma vez que esta é uma postura sempre presente durante o processo de avaliação realizado pelo mesmo, o que é comprovado em sua fala durante a entrevista realizada:

[...] Então assim, se eles são avaliados, vão procurar ter um maior destaque, realizar seu trabalho direitinho, como tem que ser não é verdade? Se eles não fizerem isso, eu vou chamar atenção na hora de avaliá-los. Eu gosto de apontar os pontos positivos, mais também falo os negativos no trabalho. A gente já teve muitos casos aqui de demissões, porque muitas pessoas entram aqui achando uma coisa e é realmente outra, não querem se dedicar, não cumprem as atividades como devem ser, entende? E isso na hora da avaliação pesa muito, quando eu vejo que não quer, eu não tenho outra opção, infelizmente! (GESTOR ENTREVISTADO).

Pode-se perceber com base nos dados coletados, a existência de um clima amistoso durante a realização do processo de avaliação de desempenho, onde 90% responderam que sempre existe essa harmonia e 10% disseram que muitas vezes isso acontece. Portanto, estabelecer relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho pode ser primordial para

a produtividade de toda a equipe, uma vez que ambos passam a trabalhar mais motivados em conformidade para o atingimento dos objetivos.

Ademais, foi questionado quanto a importância da avaliação de desempenho para os funcionários, a visão do gestor e a dos colaboradores a esse respeito não é diferente, como se pode observar:

Assim, de modo geral eu vejo que essa avaliação é eficiente, importante e traz realmente resultados aqui para empresa, a gente ver isso no interesse dos próprios funcionários, pois eles estão sempre procurando atender da melhor forma possível os clientes, de forma rápida, estão sempre chegando na hora certa, justamente porque eles são avaliados [...] (GESTOR ENTREVISTADO).

Assim, todos consideraram que esta ferramenta é indispensável para a organização, pode-se deduzir então que os colaboradores sentem-se confortáveis com o processo de avaliação implementado pelo gestor, uma vez que além de existir um clima amistoso para que ela possa ser realizada os mesmos a têm como importante para a atuação da empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações para se tornarem competitivas e sobreviverem no mercado atual, precisam desenvolver competências que atendam as demandas do ambiente externo, se aperfeiçoando e procurando melhorias para executar seu trabalho da melhor forma possível. Assim, torna-se necessário adotar ferramentas que possibilitem identificar necessidades de mudança, como a avaliação de desempenho.

Considerando o estudo realizado, ficou claro e evidente que os colaboradores enxergam a avaliação de desempenho adotada pela organização de forma positiva, isso se traduz nos dados da pesquisa, onde quase todos concordaram com as características inerentes a medição de seus desempenhos.

No que diz respeito a operacionalização da avaliação de desempenho, foi visto na entrevista que o supervisor realiza de forma coletiva, dispondo de um questionário composto por 10 questões objetivas, voltadas para os conhecimentos que possuem nos processos de trabalho. Estas devem ser respondidas na presença do mesmo e entregues logo em seguida, que posteriormente serão analisadas e repassadas para os colaboradores por meio de um feedback (GESTOR ENTREVISTADO).

De todos os métodos citados pelos diferentes autores, acredita-se que a avaliação 360° é a que melhor se adequa a realidade da organização estudada, pelo fato do gestor oferecer

feedback aos seus subordinados, o que não acontece em todas as empresas. Entretanto, os indivíduos podem receber uma retroação de múltiplas fontes, sejam clientes, fornecedores, dentre outros, que não é o caso do ambiente pesquisado.

Em relação a identificação dos pontos fortes e fracos na avaliação de desempenho, notou-se que a melhoria nas tarefas e a motivação dos indivíduos se destacou positivamente, uma vez que o reconhecimento dado ao trabalho funciona como impulsionador para realizar as atividades da melhor forma possível. Quanto aos pontos negativos, foram identificados a demanda de tempo por parte do gestor, apesar de ser realizada mensalmente e as dificuldades existentes durante a aplicação e análise da avaliação (GESTOR ENTREVISTADO). A capacidade do gerente em lembrar do desempenho nas atividades prestadas pelos colaboradores pode também ser considerado como um ponto fraco, pois dar a entender que o mesmo nem sempre lembra do desempenho dos indivíduos.

Por fim, a visão dos avaliados acerca da contribuição da avaliação de desempenho, onde a liberdade de expressão, compreensão do avaliador em relação as atividades desempenhadas pelos avaliados, definição e clareza do que é avaliado, oferecimento de feedback, registros do desempenho dos mesmos e importância da avaliação de desempenho, destacou-se em alguns questionamentos (100%) como os principais fatores associados as práticas do gestor durante a avaliação realizada pela empresa.

No que tange a avaliação de desempenho exercida pela empresa, sugere-se que a mesma utilize de outras metodologias para avaliar seus colaboradores, procurando sempre buscar resultados que contribuam cada vez mais para o sucesso da organização, não ficando apenas na mesmice. Para que isso aconteça o gestor deve estar preparado, além de saber escolher o método correto.

Neste trabalho foi encontrado uma limitação, como a indisponibilidade de outras empresas para participarem da pesquisa, por medo de expor sua imagem, porém a organização estudada disponibilizou de toda e qualquer informação que o pesquisador necessitou. Apesar do ocorrido, todos os objetivos traçados foram atingidos, de modo que se pudesse fazer uma análise da percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho realizada em um restaurante fast food da cidade de Patos - PB.

A avaliação de desempenho aqui apresentada, pode ser aplicada em várias outras organizações nos mais variados ramos de atuação, sempre adequando com a realidade de cada uma delas, além de servir como indicador para outras pesquisas futuras sobre o mesmo assunto, buscando entender de uma forma mais aprofundada esta ferramenta de gestão.

## **PERFORMANCE EVALUATION IN A RESTAURANT FAST FOOD OF CITY PATOS - PB: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

People are competitive factors for organizations, the use of new tools such performance assessment are increasingly being valued by companies in order to improve the potential of individuals. In this context, the purpose of this article intends to analyze the perception of employes regarding performance evaluation in a fast food restaurant in the city of Patos - PB. It also seeks to see how this is implemented, identify strengths and weaknesses of the evaluation process in the studied environment, as well as present the point of view from those who were avaluated about the performance evaluation contribution used. For this, a case study proceed field research was done in an attempt to better understand how this management tool. This is a descriptive study, with qualitative and quantitative nature approach, with data collected through a questionnaire applied to employees analyzing various factors and a semistructured interview with the manager. The results show that employees sighted assessment adopted by the organization in a positive, where almost everyone agreed with the characteristics inherent in measuring their performance. Concludes, therefore, that the performance evaluation presented here can be applied in many organizations and many other in different areas of activities, always adapting to the reality of each one.

**Keywords:** Performance Evaluation. Individual Management. Employee' Perception.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, A. J. P. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: Book, 1996.

BAUER, W. M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

BERTULUCCI, C. **O significado da marca Subway**. 2013. Disponível em: <<http://plugcitarios.com/2013/07/30/significado-da-marca-subway/>>. Acesso em: 02 Mai. 2016.

BOOG, G. **Desenvolver o Gerente**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. Barueri/SP: Manoele, 2009.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX, F. J. **Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional: Estudo de Caso no Setor Químico do Brasil**. Salvador/BA, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n48/v19n48a05.pdf>>. Acesso em: 25 Mar. 2016

CESAR, J. **Avaliação de Desempenho nas Organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/52692/>>. Acesso em: 20 Abr. 2016.

CAMPOS, A. **Processos de Gestão de Pessoas**. Belém/Pará, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239/>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência**. 2010. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=0ey42tkxn](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=0ey42tkxn)>. 2015. Acesso em: 08 Mar. 2016.

COUTO, L. **Importância da Imparcialidade na Gestão de Pessoas**. 2015. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=s04k60l3w](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=s04k60l3w)>. Acesso em: 18 Abr. 2016.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, A. L.; CÂMARA, D. da S.; NASCIMENTO, R. O. do. **Avaliação de Desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**. Salvador, 2003. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao\\_de\\_desempenho.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf)>. Acesso em: 16 Fev. 2016.

FRANCO, S. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade**. São Paulo: Gente, 2002.

FERRÃO, N. **Teoria de Sistemas**. Amapá/AP, 2003. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT3005201463520.pdf>>. Acesso em: 09 Abr. 2016.

FORMOSI, J. L.; BUHLER, M. S. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Paraná, 2004. Disponível em: <[http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001)>. Acesso em: 19 Abr. 2016.

FERRARI, R. **Administração de Recursos Humanos: a importância de privilegiar as pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, L. P. **História e Evolução da Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>>. Acesso em: 08 Mar. 2016.

GIMENES, A. M.; FIORI, E. A. **Os novos papéis da Gestão de Pessoas**: uma reflexão bibliográfica a respeito do moderno conceito de gestão. Londrina/Paraná, 2004. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_10\\_1287431075.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1287431075.pdf)>. Acesso em: 02 Fev. 2016.

GANZ, C. L. **Mulher, mercado de trabalho e desigualdade**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://brasildebate.com.br/mulher-mercado-de-trabalho-e-desigualdade/>>. Acesso em: 01 Abr. 2016.

HAGENBUCH, F. **Como um líder avalia seu funcionário**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-de-qualidade-em-sua-empresa/>>. Acesso em: 06 Fev. 2016.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUIZ, A. A. **A importância da avaliação de desempenho nas empresas**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html#>>. Acesso em: 27 Mar. 2016.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais e benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Lei 8.955/94**. 2005. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1196794000.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf)>. Acesso em: 17 Abr. 2016.

MOTTA, C. da C. **Avaliação de Desempenho**. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FASA) / Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Brasília/DF, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

MARTINS, L. **Como implantar a avaliação de desempenho**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 26 Mar. 2016.

MILANI, D. A.; FERREIRA, E. P. S.; SILVA, L. A. da.; BOVI, P. C.; SANTOS, P. G. das.; MONTES, N. F.; SILVA, M. A. **Gerenciamento de Pessoas: Processo de Manter Pessoas**. Universidade Paulista / Instituto de Ciências Sociais e Comunicação / Curso de Gestão Tecnológica. Limeira/SP, 2009. Disponível em: <<http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/GP%20Manter%201>>. Acesso em: 09 Abr. 2016.

NOGUEIRA, M. **Teoria das Relações Humanas**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>>. Acesso em: 08 Abr. 2016.

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://www.cairu.br/revista/arquivo/artigos/2013\\_1/03\\_PAPEL\\_GEST\\_MOT\\_COL\\_33\\_41.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivo/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf)>. Acesso em: 05 Abr. 2016

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999.

PIMENTEL, A. S. J. **Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas**. Fundação Getulio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.tjrj.jus.br/c/documente\\_library/get\\_file?uuid=4b8c2637-3dae-46d8-b05c-f718a879bf8a](http://www.tjrj.jus.br/c/documente_library/get_file?uuid=4b8c2637-3dae-46d8-b05c-f718a879bf8a)>. Acesso em: 12 Fev. 2016.

QUEBRA, S. H. M. **Avaliação do desempenho dos recursos humanos nas organizações: caso da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**. Santiago, 2014. Disponível em: <<http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/469/1/MONOGRRAFIA%20SUZETH%20%202013...pdf>>. Acesso em: 18 Abr. 2016.

ROLIM, S.; BORTOLUZZI, C. S.; ENSSLIN, L. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**. Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/244/717>>. Acesso em: 20 Abr. 2016.

Revista Exame. **As 20 maiores redes de franquia do Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-20-maiores-redes-de-franquia-do-brasil#3>>. Acesso em: 09 Abr. 2016.

STONER, J. A. **O que é Planejamento?** Rio de Janeiro, 1985. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_conceitos.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm)>. Acesso em: 07 Abr. 2016.

STOFFEL, I. **Administração do Desempenho: Metodologia Gerencial de Excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.



SEIBERT, R. **Liberdade de Escolha nas Organizações**. Santo Ângelo/RS, 2001. Disponível em: <<http://www.san.uri.br/~rseibert/res0011.htm>>. Acesso em: 18 Abr. 2016.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affondo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como implantar a avaliação de desempenho**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 26 Mar. 2016.

SOUSA, N. B. de. **História e Evolução da Administração**. 2012. Disponível em: <<http://www.uflajr.com.br/comunicacao-uflajr/noticias/historia-e-evolucao-da-administracao.html>>. Acesso em: 08 Mar. 2016.

SANTOS, L. M. dos. **Gestão de Pessoas**: Análise do Processo de Recrutamento e Seleção. Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS: Três Lagoas, 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VERAS, M. **A avaliação 360 graus**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 11 Fev. 2016.

VIEIRA, F. **O Impacto do Recrutamento e Seleção na Empresa**: Sant Louis Seguros. São Luiz/Maranhão, 2010. Disponível em: <[https://www.educacaoeconhecimento.com.br/search?q=gest%C3%A3o+de+pessoas+nas+empresas+br+2010+impacto+recrutamento+selecao&channel=linkdoctor&gws\\_rd=ssl](https://www.educacaoeconhecimento.com.br/search?q=gest%C3%A3o+de+pessoas+nas+empresas+br+2010+impacto+recrutamento+selecao&channel=linkdoctor&gws_rd=ssl)>. Acesso em: 02 Fev. 2016.

WESTIN, F. V. **Gerenciando a Compensação**. São Paulo: Gente, 2002.

WALTTER, J. **Teoria da Burocracia de Max Weber**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/teoria-da-burocracia-de-max-weber/>>. Acesso em: 08 Abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR



Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluno concluinte do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), campus VII Patos/PB. Este questionário faz parte de uma pesquisa orientada por um docente da instituição e tem como principal objetivo **analisar a percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho realizada em um restaurante fast food da cidade de Patos - PB**. Suas respostas serão de suma importância para obtenção dos resultados desejados e todas as informações adquiridas terão caráter estritamente confidencial. Agradeço antecipadamente!

Contato para dúvidas e esclarecimentos:

**E-mail:** mayke\_glauco@hotmail.com

Glauco Mayke de Sousa.

### PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL

#### 1. Gênero:

Masculino     Feminino

#### 2. Faixa etária:

Entre 20 e 30 anos     Entre 41 e 50 anos

Entre 31 e 40 anos     Mais de 50 anos

#### 3. Identificação do nível de Escolaridade:

Sem Escolaridade     Nível Médio     Outros \_\_\_\_\_

Nível Fundamental     Nível Superior

**4. Tempo de trabalho na empresa:**

- Menos de 1 ano     Entre 6 e 10 anos  
 Entre 1 e 5 anos     Mais de 10 anos

**5. Em geral quem efetivamente é o responsável pela avaliação do seu desempenho?**

- Gerente     Empresário     Outros \_\_\_\_\_

**PARTE II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Indique a frequência com que você recorre a cada uma das posturas descritas quando está a ser avaliado:

**S = Sempre    M = Muitas vezes    A = Algumas vezes    N = Nunca**

<b>1</b>	Exponho claramente minhas expectativas em relação ao trabalho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>2</b>	Considero que o meu avaliador me conhece o suficiente para me avaliar.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>3</b>	Considero que sou avaliado (a) de forma imparcial.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>4</b>	Considero que o meu avaliador conhece detalhadamente os trabalhos que por mim são executados.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>5</b>	Confio na definição do meu avaliador em relação ao que ele compreende por características necessárias para ocupar o cargo que executo nesta organização.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>6</b>	Converso naturalmente com as pessoas aos quais me relaciono no trabalho sobre as minhas falhas.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>7</b>	Recebo informações acerca do meu comportamento logo após a ocorrência.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>8</b>	Recebo feedback bem específico do meu avaliador.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>9</b>	Percebo que o avaliador no dia em que sou avaliado consegue lembrar do meu desempenho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>10</b>	Participo de reuniões sistematicamente para tratar de assuntos relacionados ao meu desempenho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>11</b>	Sou requisitado (a) para dar opiniões e fazer sugestões.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>12</b>	Sou encorajado (a) a fazer perguntas aos que me avaliam.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>13</b>	Sinto-me encorajado (a) a também oferecer feedback aos que me avaliam.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>14</b>	Participo de discussões acerca de planos de ações futuros.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>15</b>	A instituição mantém registros acerca do meu desempenho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>16</b>	Quando sou avaliado (a) me apontam pontos fortes e fracos de minha atuação.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>

<b>17</b>	Existe um clima amistoso para a realização do processo de avaliação de desempenho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>18</b>	Considero importante a avaliação de desempenho.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>N</b>

**Fonte:** Adaptado de Gil (2012).

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR)**

1. Qual o seu nome?
2. Qual a sua idade?
3. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
4. Qual a sua área de formação (superior)?
5. A empresa utiliza um método formal para avaliação de desempenho organizacional?
6. Qual o método de avaliação de desempenho usado na empresa?
7. Há quanto tempo é utilizado este método de avaliação de desempenho?
8. Quem são os responsáveis pela concepção do sistema de avaliação de desempenho?
9. Com qual periodicidade é feita uma revisão no sistema de avaliação de desempenho?
10. Qual a sua avaliação geral a respeito deste método de avaliação de desempenho?
11. Para a avaliação de desempenho são considerados tanto indicadores financeiros, como não financeiros? Cite exemplos dos dois tipos.
12. A avaliação de desempenho tem sido utilizada de forma estratégica na empresa?
13. A avaliação de desempenho considera tanto resultados de curto como de longo prazo?
14. Na avaliação de desempenho são considerados tanto resultados já ocorridos, como tendências e eventos futuros?
15. A avaliação de desempenho tem sido implementada através de indicadores criados pela própria organização?
16. Para você, quais as principais vantagens e desvantagens (atuais ou possíveis) da utilização da avaliação de desempenho?
17. Quais os principais elementos que facilitam (ou facilitariam) a utilização da avaliação de desempenho?
18. Quais os principais elementos que dificultam (ou dificultariam) a utilização da avaliação de desempenho?

**Fonte:** Adaptado de Corrêa e Hourneaux (2008).