



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**CASSIMIRO MANOEL CIPRIANO NETO**

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS,  
EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**CASSIMIRO MANOEL CIPRIANO NETO**

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Mestra Kaline Di Pace Nunes

FICHA CATALOGRAFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

C577g Cipriano Neto, Cassimiro Manuel.

Gestão de pessoas com foco na avaliação de desempenho: estudo em uma distribuidora de bebidas, em Campina Grande - PB [manuscrito] / Cassimiro Manuel Cipriano Neto. – 2014.

24f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes, Departamento de Administração”.

1. Gestão de pessoas. 2. Processo de gestão de pessoas. 3. Avaliação de desempenho. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

CASSIMIRO MANOEL CIPRIANO NETO

10,0 (Dez)  
⑩

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Aprovado em 22 / 07 / 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Kaline Di Pace Nunes

Profa. MSc. Kaline Di Pace Nunes (UEPB)  
Orientadora

Maria Dilma Guedes

Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Examinadora

[Assinatura]

Profa. MSc. Vilza Maria Batista (UEPB)  
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB  
2014

## **GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

CIPRIANO NETO, Cassimiro Manoel<sup>1</sup>  
NUNES, Kaline Di Pace<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Em virtude das transformações observadas no cenário econômico e avanços na tecnologia, as organizações têm reconfigurado os modelos de gestão estratégica, a fim de gerir com eficiência o desempenho individual da equipe e da empresa. Decorrente dessas mudanças, as organizações tem assumido uma postura fortemente acentuada pela produtividade, competitividade e, acima de tudo, velocidade nos processos de produção. Nesse contexto, a Avaliação do Desempenho (AD) aparece como um importante instrumento gerencial, que possibilita não somente perceber como está o desempenho do trabalhador, mas também planejar ações destinadas ao seu crescimento profissional. Face ao exposto, este artigo teve como objetivo identificar e analisar a percepção dos líderes sobre a Avaliação de Desempenho em uma distribuidora de bebidas, em Campina Grande – PB. O modelo metodológico foi um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e de campo. Adotou-se ainda, os métodos quantitativos e qualitativos. O instrumento aplicado foi um questionário, contendo 16 questões fechadas, sendo 7 relacionadas ao perfil dos líderes e 9 concernentes à avaliação de desempenho, distribuídas em três dimensões: visão dos líderes quanto à efetividade do modelo de AD usado pela empresa; quanto à receptividade dos funcionários e; quanto aos resultados alcançados através do processo de AD. Utilizou-se, a escala Likert, adaptada para três categorias: concordância, neutralidade e discordância. Os resultados indicaram que, em todas as questões que mensuram a percepção dos líderes quanto à eficácia da AD, a maioria afirmou que o modelo adotado pela empresa atende a necessidade de forma bastante satisfatória, que os funcionários tem se mostrado receptivos quanto à aplicação da avaliação e que os resultados obtidos a partir da AD tem ajudado a convergir as ações individuais com os propósitos organizacionais. Logo, ficou evidente que a organização vem utilizando de forma satisfatória a AD e que este processo é bem visto através da perspectiva dos gestores.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Processos da Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os impactos da globalização e o acesso rápido e fácil às informações têm ocasionado inúmeras transformações no perfil das empresas, levando-as a uma reestruturação na sua forma de gerir e avaliar o desempenho dos indivíduos na organização. Na medida em que a visão que se tem sobre gestão de pessoas vai se ajustando à necessidade atual, vai se distanciando naturalmente da visão tradicional, que concebia gestão apenas como administração de Recursos Humanos (RH). As organizações têm reforçado a importância de treinar, capacitar, avaliar, dar *feedback* e reter os talentos, pela forte constatação de que os colaboradores compõem um grande diferencial competitivo no mercado econômico. Todas essas análises trouxeram a discussão sobre a avaliação de desempenho para o centro das atenções dos gestores.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: cassimiromanoel@hotmail.com

<sup>2</sup> Profa. Orientadora. Mestre em Ciências Contábeis pela UFPE. E-mail: kalinedipace@hotmail.com

Quando aplicada de forma padronizada, a avaliação de desempenho permite orientar as formas de avaliação para toda a organização; auxiliar os líderes na concepção do desempenho dos seus funcionários; identificar a adaptação do funcionário à empresa e ao cargo; proporcionar *feedback* aos funcionários sobre o seu desempenho; diagnosticar necessidades de mudança de função ou comportamento e detectar formas alternativas para correção de falhas. Assim, é válido apresentar o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos líderes sobre a Avaliação de Desempenho em uma distribuidora de bebidas, em Campina Grande – PB?**

Sabendo-se que, uma gestão coerente é a que contribui da melhor forma para a implementação de práticas efetivas que favoreçam a avaliação do desempenho da equipe, este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos líderes sobre a Avaliação de Desempenho em uma distribuidora de bebidas, em Campina Grande – PB.

Para compreender e contextualizar a pesquisa, discute-se também neste trabalho o conceito, os objetivos e os processos de Avaliação de Desempenho e gestão de pessoas, os métodos tradicionais e modernos de efetivação do processo e, por fim, os benefícios da Avaliação de Desempenho funcional e de gestão de pessoas, baseados no modelo proposto por Chiavenato (2010). Cientes da importância do tema, para mensurar a percepção dos líderes com relação à AD, justifica-se a relevância deste artigo.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Atualmente, tem-se Gestão de Pessoas ou administração de pessoal como um conjunto de políticas, habilidades, métodos, técnicas e práticas que são usadas com o objetivo de aprimorar o capital humano e administrar os comportamentos internos. Segundo Chiavenato (2010, p. 20), "A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas como meros recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiras da organização".

A Gestão de Pessoas pode ser entendida também como um conjunto de decisões sobre as relações de emprego que influenciam diretamente na eficiência e eficácia dos funcionários e das organizações. Desta forma, todos os gerentes envolvidos são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão de algum modo participando de atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento, entre outros.

A Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2010), pode ser segmentada em diversos processos e subprocessos. São eles: processo de agregar pessoas; de incentivar; de recompensar pessoas; de desenvolver pessoas; de manter pessoas e de acompanhar pessoas; conforme exposição a seguir:

- **Processo de Agregar Pessoas:** é composto pelos seguintes subprocessos:
  - Recrutamento e Seleção: utilizados para suprir a demanda de contratação de um determinado empregador. Segundo Lacombe (2004, p. 65), recrutamento é "o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais". Entende-se seleção como o conjunto de práticas e processos que são usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.
  - Admissão e Desligamento: Após o processo de seleção é a hora de contratar, ou seja, preencher a vaga existente. Tão importante quanto saber contratar/ admitir é saber desligar um colaborador, propondo um roteiro de desligamento a ser aplicado.
- **Processo de Integrar Pessoas:** após a contratação, a organização passa para o processo de integração e período de experiência do colaborador. Este processo consiste basicamente em informar aos novos funcionários tudo o que é permitido, os comportamentos aceitos, o organograma e pode resumir-se a uma conversa formal ou apresentações.
- **Processo de Recompensar Pessoas:** remete aos processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as necessidades individuais. Sendo composto pelos subprocessos:
  - Remuneração: Toda e qualquer organização deve buscar obter boa produtividade dos seus colaboradores, a força de trabalho precisa ser estimulada e uma das formas mais utilizadas para isso é a partilha dos ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo.

- Benefícios: É uma vertente da remuneração e podem ser segmentados em benefícios financeiros, ganhos por produtividade, participação nos resultados (PPR/PPL), opções de compra de ações, etc. Além disso, pode haver benefício por reconhecimento, status e qualquer ação que cause satisfação aos colaboradores daquela determinada organização.
- **Processo de Desenvolver Pessoas:** consiste em oferecer aos colaboradores capacitação/treinamento para que possam desenvolver suas funções de forma eficaz.
  - Treinamento e Desenvolvimento: Lacombe (2004, p. 311) diz que "As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores". Os treinamentos devem ser continuamente usados nas organizações.
- **Processo de Acompanhar Pessoas:** são os processos utilizados para controlar, acompanhar os colaboradores e verificar os resultados. As principais vertentes são:
  - Avaliação: é um dos métodos utilizados para se medir o desempenho dos colaboradores, podendo ser aplicada tanto ao longo de um determinado processo como ao final deste.
  - Banco de dados e Sistemas de Informação de Gestão (SIG): o banco de dados integrado ao SIG serve como um sistema para armazenamento de informações sobre cargos, funções, salário, etc. dos colaboradores que ficam disponíveis a qualquer momento, geralmente para os gestores ou funcionários de RH.
- **Processo de Manter Pessoas:** busca-se valorizar o colaborador profissional e pessoalmente e baseia-se nos seguintes subprocessos:
  - Saúde e segurança do trabalhador: muitas empresas vêm buscando investir em um ambiente de trabalho com higiene e segurança, para que se possa preservar a força de trabalho e garantir bem-estar físico, social e mental;
  - Relação com sindicatos: as empresas procuram ter uma relação mútua de confiança com os sindicatos, dependendo sempre da forma que esta é administrada; em alguns casos os administradores veem os dirigentes sindicais como empecilhos para a implantação de políticas na empresa (LACOMBE, 2004);
  - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): processo que busca aumentar o envolvimento do colaborador através da participação, desenvolver suas habilidades e proporcionar autonomia para a tomada de decisões ao seu nível.



Inserindo todos estes processos de gestão no contexto do novo cenário competitivo que emerge na atualidade, pode-se perceber que o processo de gerir pessoas e o processo de avaliar o desempenho dessas pessoas se entrelaçam na busca de um estreitamento entre o desenvolvimento dos indivíduos e os resultados esperados pela organização.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.2.1 Conceituação e importância

A Avaliação de Desempenho foi estruturada originalmente para funcionar como termômetro do desempenho e do potencial do funcionário, sendo uma avaliação sistemática feita pelos líderes da organização, que mensura relações de eficiência e eficácia nas rotinas e demandas do trabalho. Ela pode também ser definida como o processo que, objetivamente, mede o desempenho e fornece aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam se aperfeiçoar, continuamente; atuando desta forma, age diretamente na motivação para a realização do trabalho diário. Avaliar nas organizações é um processo que busca auxiliar na construção de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário. Por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário mas também os supervisores, coordenadores, gerentes ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização, a Avaliação de Desempenho ocupa um importante espaço no meio corporativo. Sob esta perspectiva, Carvalho e Nascimento (2011, p. 242), afirmam:

A avaliação de desempenho (AD) é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH, face aos seus objetivos. Como atividade típica de controle administrativo, a AD torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

O bom desempenho do funcionário reflete de forma direta o sucesso da própria organização, e certamente por isso, observa-se em muitas empresas que o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados. Sendo assim, é extremamente necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborado, sendo esta, a maneira mais segura de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, apenas partindo do líder em relação ao liderado.

Dentro deste contexto, é pertinente apresentar a afirmação de França (2007, p. 31), que diz:

A avaliação de desempenho fornece a administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira.

No entanto, apenas conhecer e qualificar o desempenho do colaborador não seria suficiente para tornar a avaliação de desempenho uma ferramenta eficaz no processo de gestão de pessoas. É preciso que, a partir dos dados evidenciados, possa se iniciar junto ao avaliado um processo de *feedback* e acompanhamento sistemático do desempenho, fomentando crescimento. Segundo Decenzo e Robbins (2001, p. 169), “os empregados devem se sentir confiantes de que, se tiverem como lhes está sendo pedido, alcançarão as recompensas que prezam, e essa confiança só será alcançada caso não haja unilateralidade no processo de avaliação de desempenho”.

Assim, ressalta-se a ferramenta da avaliação como importante e necessária na aferição assertiva das pessoas e como processo fundamental na melhoria da excelência profissional e organizacional, tendo nas funções do gestor a implementação de ações gerenciais, que sintetizem e exponham de forma clara e objetiva as necessidades de mudanças e apontem melhores resultados para a organização. Percebe-se assim uma íntima ligação entre a Avaliação de Desempenho e o processo de gerir pessoas.

No mundo atual, tem-se a administração de pessoal ou gestão de pessoas como um conjunto de ações que ajudam a definir práticas corporativas com o objetivo de aprimorar o capital humano e administrar os comportamentos internos dos colaboradores de uma organização. Esse processo envolve decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam na eficiência e eficácia dos funcionários e das organizações (MILKOVICH, 1994, apud CHIAVENATO, 2010, p. 9). Desta forma, “todos os gerentes envolvidos são, em certo sentido, gerentes de pessoas porque todos eles estão de algum modo participando de atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento, entre outros” (DESSLER, 1998, apud CHIAVENATO, 2010, p. 9). Neste contexto, Chiavenato (2010, p. 6) afirma sobre a gestão de pessoas:

[...] Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Considerando que as pessoas têm subjetividade e, portanto, são dotadas de personalidade própria e diferentes entre si, com histórias diferentes, são ainda o capital humano das organizações, habilitado para levar talento, conhecimento e capaz de aprender e

rever suas técnicas e métodos, conduzindo as empresas ao crescimento. Desta forma, Chiavenato (2010, p. 9) propõe três aspectos fundamentais na gestão de pessoas: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos humanos; 3. As pessoas como parceiras da organização.

Assim, entende-se que a Gestão de Pessoas a partir da Avaliação de Desempenho, tem como objetivo garantir que o colaborador possa exercer bem sua função, de forma consciente, incluindo-o em uma teia de relacionamento direto com o seu líder em prol de uma causa comum, potencializando as suas competências e colocando-as em benefício da organização.

### **2.2.2 Origens históricas da Avaliação de Desempenho**

De acordo com Bohlander (2003, p. 227),

Desde os primeiros anos de seu uso pelo governo federal norte-americano, os métodos de avaliação de pessoal evoluíram consideravelmente. Os antigos sistemas foram substituídos por métodos que refletem os aprimoramentos técnicos e as mudanças na legislação e são mais consistentes com os propósitos da avaliação [...]. Os métodos de avaliação do desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados. As abordagens de traços de personalidade continuam a ser os sistemas mais usados, apesar da subjetividade inerente. As abordagens comportamentais fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e, portanto, podem ser melhores para o desenvolvimento. A abordagem orientada para resultados está ganhando popularidade porque enfoca contribuições mensuráveis dos funcionários à empresa.

Ainda sob o ponto de vista de Bohlander (2003), a avaliação de desempenho no trabalho tem passado por inúmeras fases ao longo da história. Na década de 70, com a estratégia do desenvolvimento econômico alavancado pelo estado-empresa, implementada pelo regime militar, a avaliação do desempenho ganhou importância como instrumento de operação dos planos de carreira de muitas estatais, autarquias ou sociedades de economia mista, criadas em grande número naquele período. As progressões dos servidores, na matriz salarial dessas organizações, eram fundamentadas em resultados apontados pela avaliação do seu desempenho no trabalho. Do lado da iniciativa privada, era de esperar o acompanhamento desta tendência. No entanto, a fragilidade das bases legais para justificar a retribuição salarial individual, a partir de resultados fornecidos pela avaliação do desempenho, acabou desestimulando as organizações subordinadas ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a empregar a avaliação do desempenho como critério de compensação salarial.

### 2.2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Conforme Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado, normalmente com caráter anual ou semestral, consistindo na análise objetiva do comportamento do colaborador no seu trabalho e posterior comunicação dos resultados. Tradicionalmente, compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores, para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. A seguir, serão citados alguns métodos tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho, na visão de Chiavenato (2010), quais sejam:

- a) **Métodos da Escala Gráfica.** É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretendem avaliar.
- b) **Método da Escolha Forçada.** Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar basicamente em duas formas de composição: 1. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. 2. Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.
- c) **Método de Pesquisa de Campo.** É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora

a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de assessorar da maneira mais completa.

- d) **Métodos dos Incidentes Críticos.** Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados e os traz à tona no momento da avaliação, focalizando tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.
- e) **Métodos de Listas de Verificação.** Formado por *check-list* baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. A lista de verificação usada neste método, é bem semelhante ao método também tradicional das escalas gráficas.

Além dos métodos tradicionais citados anteriormente, Chiavenato (2010), aborda dois métodos modernos de Avaliação de Desempenho, a saber:

**Avaliação Participativa por objetivos (APPO).** Neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa ser motivado a apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados.

- a) **Avaliação 360°.** Refere-se ao contexto geral que envolve o entorno de cada pessoa. É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma de interação com o avaliado. “Assim, participam da avaliação, o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com a abrangência de 360°” (CHIAVENATO, 2010, p. 261). Permite que o colaborador se ajuste às várias demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. Tem sua base na utilização de formulários internet e papel e que geram relatórios individuais que servirão como alicerce para ações futuras de melhoria individual do colaborador. Desta forma, “Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado,

recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo” (idem, p. 261).

Como se pode ver, existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Especificamente na organização objeto de estudo, os métodos utilizados são: Escala Gráfica e Avaliação 360°.

### 3 METODOLOGIA

Para elaboração do trabalho, tomou-se como base a classificação de Vergara (2011), que diz que a pesquisa pode ser:

- **Quanto aos fins:**
  - **Exploratória**, “permite ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas teóricas do mesmo” (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61). Neste contexto, foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhidos para estudo.
  - **Descritiva**, que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2011, p. 47). No caso, foi feita, dentre outras, a descrição das variáveis concernentes a AD sob a perspectiva dos líderes, conforme pesquisa-se neste trabalho.
- **Quanto aos meios:**
  - **Pesquisa de Campo**, “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (idem, p. 47). Haja vista que, foi aplicado um questionário com líderes do depósito de bebidas, onde é objetivado este estudo.
  - **Bibliográfica**, “é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (idem, p. 48). Logo, foram utilizados de autores da área para embasar a parte conceitual do referido trabalho.

Foram utilizadas ainda pesquisas quantitativa e qualitativa, entendidas como sendo: **Quantitativa** “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 30). Enquanto que, **Qualitativa** “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...] (GONSALVES, 2001, p. 68).

O universo da pesquisa foi constituído por 20 líderes (supervisores, coordenadores e gerentes) de um depósito de bebidas de Campina Grande – PB. É válido ressaltar que optou-se pela expressão distribuidora de bebidas, considerando que a organização objeto de estudo não permitiu divulgar o nome empresarial.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi um questionário aplicado entre os dias 03 e 14 de junho de 2014, composto por 16 perguntas fechadas, sendo 7 relacionadas ao perfil socioeconômico dos pesquisados (Gênero, Faixa Etária, Escolaridade, Estado civil, Tempo de serviço na empresa, Tempo que atua como líder e Cargo que ocupa na empresa) e 9 referentes à AD na percepção dos Líderes (ver Quadro 1). Utilizou-se, também a escala do tipo Likert, composta por cinco categorias (Discordo totalmente; Discordo; Nem concordo e nem discordo; Concordo e Concordo Totalmente). Para melhor compreensão, foram agrupadas as categorias: Discordo Totalmente e Discordo (Discordância); Nem Concordo e Nem Discordo (Neutralidade); Concordo e Concordo Totalmente (Concordância).

**Quadro 1** – Plano de variáveis

VARIÁVEIS	QUESTÕES
1. Visão dos líderes quanto à eficácia do modelo de AD usado pela empresa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa utiliza de forma satisfatória o processo de AD.</li> <li>• Há na empresa uma preferência pelo aproveitamento do pessoal interno quando do surgimento de vagas.</li> <li>• A empresa utiliza os resultados da avaliação de desempenho como critério de promoção.</li> </ul>
2. Visão dos líderes quanto a receptividade dos funcionários:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários têm sido receptivos quanto a AD e o processo de feedback.</li> <li>• Qual o nível de aceitação.</li> <li>• Os funcionários estão cientes da importância da AD para o sucesso de sua carreira.</li> </ul>
3. Visão dos líderes quanto aos resultados alcançados através do processo de AD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após o processo de avaliação, tem se observado avanços no comportamento dos colaboradores.</li> <li>• A AD tem ajudado a convergir as ações individuais com os propósitos organizacionais.</li> <li>• O modelo de AD adotado pela empresa é eficaz.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria (2014).

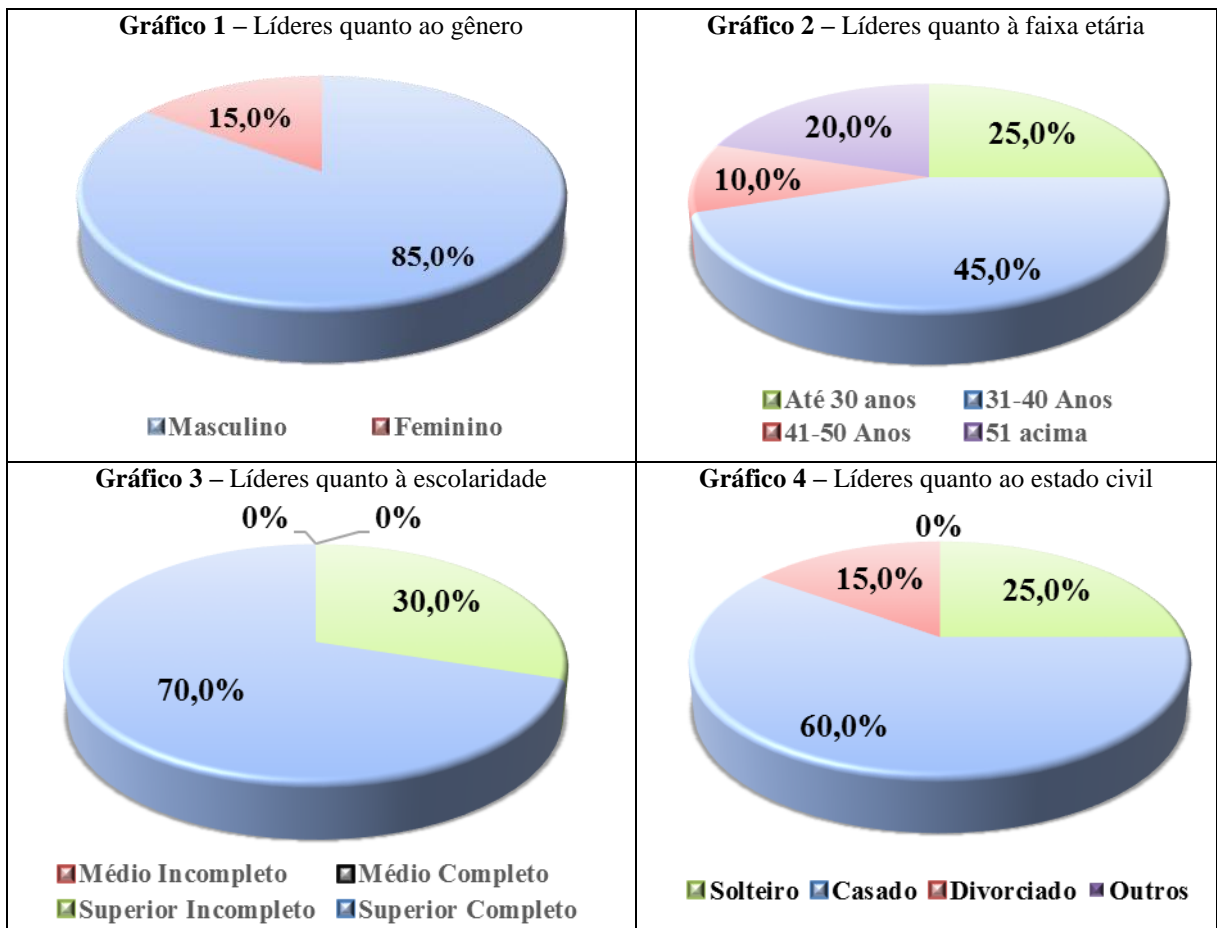
Após a coleta, os dados foram organizados e, em seguida, houve um tratamento estatístico por meio de planilha eletrônica do programa da *Microsoft Office Excel*,

transformados em gráficos e corroborados com autores, tais como: França (2007) e Carvalho e Nascimento (2011).

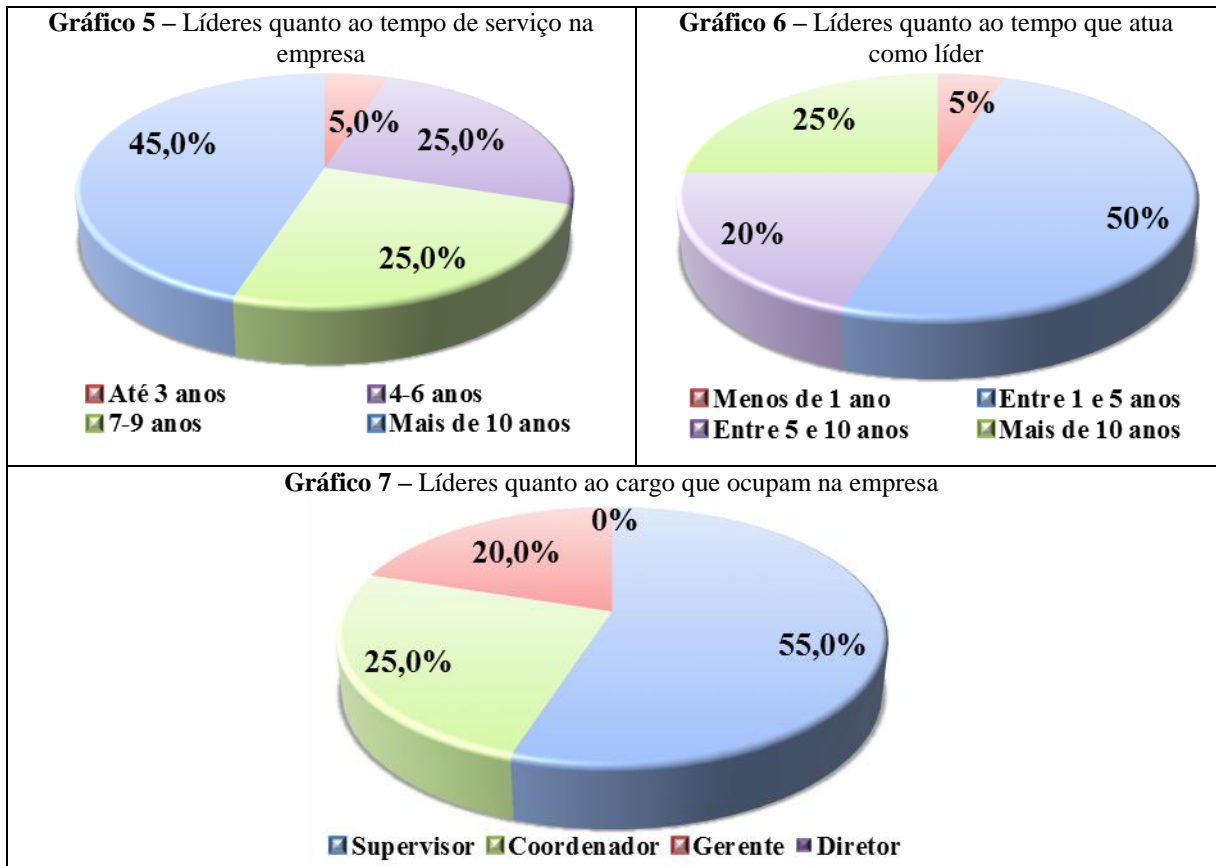
#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 PERFIL DOS LÍDERES

Os dados referentes ao perfil dos líderes que participaram da pesquisa encontram-se ilustrados nos Gráficos (1 a 7), conforme exposição abaixo:







Fonte: Pesquisa direta, junho/2014.

No Gráfico 1, observa-se que a maioria, 85,0% dos líderes pesquisados informou ser do gênero masculino; enquanto que a minoria, 15,0% é do feminino. Logo, na organização em estudo, a predominância é do gênero masculino. Esta realidade já foi evidenciada pelos executivos desta organização, que, a partir destes dados, criaram um programa que visa aumentar o número de contratações de mulheres para cargos de liderança e cargos operacionais.

O Gráfico 2 mostra a faixa etária dos líderes, onde um percentual mais elevado, 45,0%, informou que se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos; 25,0% disseram estar até 31 anos; 20,0% falaram acima de 51 anos; e apenas 10,0%, encontram-se entre os 41 e 50 anos. Assim, os líderes da referida empresa, apesar de não ser maioria, encontram-se em idade produtiva e madura um bom percentual, verificando-se que há predominância de líderes de média idade.

Já o Gráfico 3 demonstra o nível de escolaridade dos líderes, onde observa-se que a maioria, 70,0%, possui ensino superior completo e 30,0% superior em andamento, não sendo encontrados participantes com níveis de escolaridade em médio incompleto e médio

completo. Portanto, os líderes da empresa em estudo apresentam um excelente nível de escolaridade, já que a maioria dos pesquisados possui ensino superior completo.

No Gráfico 4, observa-se que a maioria, 60,0% dos líderes são de casados; 25,0% solteiros; e 15,0% informaram estar divorciados; ninguém disse estar em outro estado civil. Logo, no que diz respeito à organização, os líderes, em sua maioria, informaram estar casados.

De acordo com o Gráfico 5, nota-se que 45,0% informou trabalhar na empresa a mais de 10 anos; 25,0% estão na empresa entre 7 e 9 anos; 25,0% de 4 a 6 anos; e apenas 5% disseram estar na empresa entre 1 e 3 anos. Sendo assim, observa-se que entre os líderes da organização, a maior concentração de líderes está entre aqueles que se encontram a bastante tempo na empresa.

No Gráfico 6 apresenta-se o tempo que atua como líder na organização em estudo, onde, metade, 50,0%, disse que já atua como líder entre 1 e 5 anos; 25,0% a mais de 10 anos; 20,0% entre 5 e 10 anos; e 5,0% exercem a função a menos de 1 ano. Sendo assim, a predominância é de gestores com pouco tempo de liderança.

Quando questionados sobre ao cargo que ocupam na empresa, de acordo com o Gráfico 7, 55,0% disse ocupar o cargo de supervisor; 25,0% coordenador; e 20,0% disseram ser gerentes; não havendo diretores participado da pesquisa.

## 4.2 PESQUISA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir serão apresentados os resultados obtidos nas três dimensões escolhidas para nortear este trabalho:

- Visão dos líderes quanto à eficácia do modelo de AD usado pela empresa;
- Visão dos líderes quanto à receptividade dos funcionários;
- Visão dos líderes quanto aos resultados alcançados através do processo de AD.

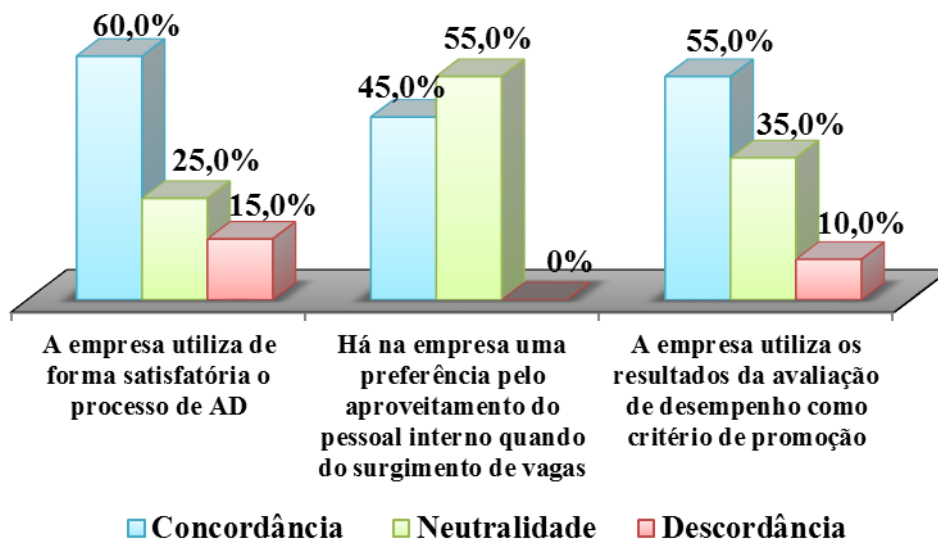
### 4.2.1 Visão dos líderes quanto à eficácia do modelo de AD usado pela empresa

De acordo com o Gráfico 8, quando questionados: A empresa utiliza de forma satisfatória o processo de AD, verificou-se que 60,0%, concordaram; seguida de 25,0% de neutralidade; e 15,0% de discordância.

Na segunda questão que mensurou essa dimensão: Há na empresa uma preferência pelo aproveitamento do pessoal interno quando do surgimento de vagas, 55,0% mostrou-se neutra; 45,0% disseram concordo; não havendo discordância.

A terceira questão traz o seguinte questionamento: A empresa utiliza os resultados da avaliação de desempenho como critério de promoção. Nesta perspectiva, 55,0%, concordou; 35,0% permaneceram na neutralidade; e apenas 10,0% discordaram.

**Gráfico 8** - Visão dos líderes quanto à eficácia do modelo de AD usado pela empresa



**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2014.

Neste contexto, França (2007), diz que a procura de candidatos para o preenchimento de vagas, estimula ao aperfeiçoamento, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outras pessoas e setores, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

A partir desta análise, que avalia se a empresa usa a AD como critério para a trilha de carreira do funcionário, não houve maioria de concordância em uma das questões. Ainda assim, a maioria dos líderes acredita que a organização utiliza bem o processo de avaliação de desempenho.

#### 4.2.2 Visão dos líderes quanto à receptividade dos funcionários

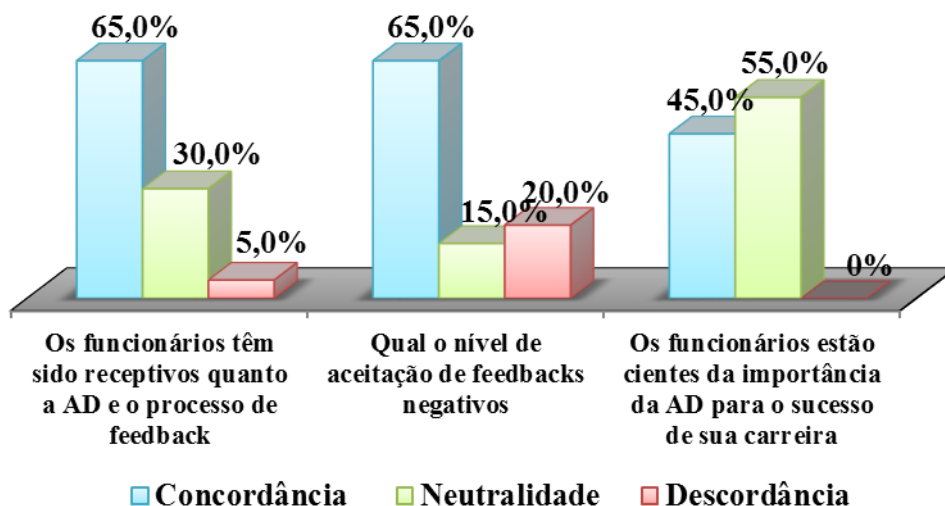
No Gráfico 9, foram selecionadas três assertivas. Na primeira, levou-se em consideração a receptividade do processo por parte dos funcionários, perguntando-se: Os funcionários tem sido receptivos quanto a AD e o processo de *feedback*. Verificou-se que, a maioria, 65,0%, concordou; 30,0% mantiveram-se neutros e 5,0% discordaram. Logo, para a

maioria dos líderes, os funcionários tem se mostrado receptivos quanto ao processo de AD e *feedback*.

Na segunda questão – quanto ao nível de aceitação, foi perguntado: Qual o nível de aceitação dos *feedbacks* negativos. Nesta, obteve-se um resultado bem semelhante, agrupando-se, a maioria, 65,0% de concordância; 15,0% de neutralidade e 20,0% de discordância. Assim, verificou-se que a maioria dos funcionários tem bom equilíbrio emocional e mostra-se disposta a aceitar as correções e *feedbacks* negativos dos líderes.

Já na terceira questão, vê-se um cenário bastante atípico. Nesta, foi perguntado: Os funcionários estão cientes da importância da AD para o sucesso de sua carreira. Observou-se, que, 55,0%, permaneceu na neutralidade; 45,0% disseram concordar e não houve discordância.

**Gráfico 9 - Visão dos líderes quanto à receptividade dos funcionários**



Fonte: Pesquisa direta, junho/2014.

Para Carvalho e Nascimento (2011, p. 249), “pode-se caracterizar a importância de se ter avaliadores bem treinados, como o início do fluxo das diferenças individuais e interpretação da avaliação, podendo influenciar de forma direta a receptividade dos avaliados”.

Na análise das questões que abrangem a receptividade, observa-se que em uma das questões, que era relacionada ao conhecimento da importância da AD para a carreira dos funcionários, a maioria disse acreditar que os funcionários não tem essa informação sedimentada. Ainda assim, a maioria acredita ser elevado o nível de receptividade dos funcionários.

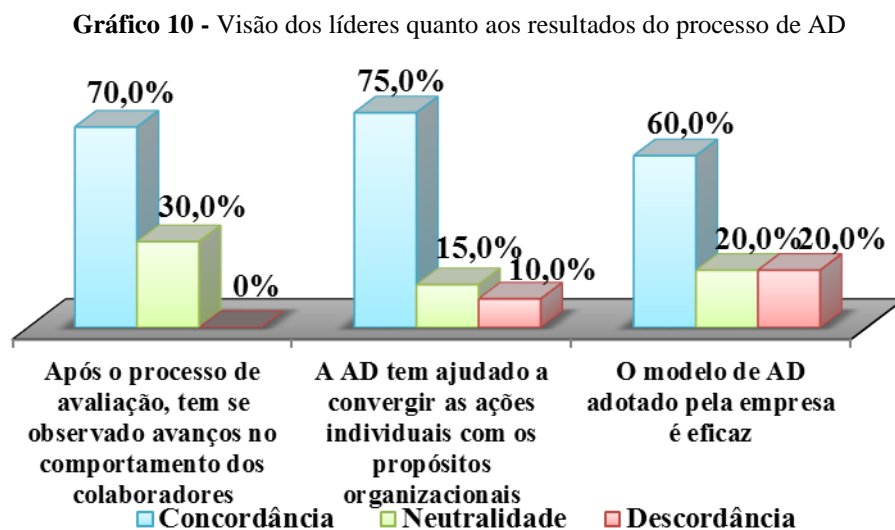
### 4.2.3 Visão dos líderes quanto aos resultados do processo de AD

Na última dimensão, verificou-se de modo significativo a eficácia do processo de AD, sendo feitas três perguntas: Após o processo de avaliação, tem se observado avanços no comportamento dos colaboradores; A AD tem ajudado a convergir as ações individuais com os propósitos organizacionais; O modelo de AD adotado pela empresa é eficaz.

Na primeira, verificou-se que, a maioria de 70,0% concordou; seguida de 30,0% que permaneceram na neutralidade e não houve discordância.

Já na segunda questão, houve discordância. Mas, a maioria, 75,0% dos líderes concordou; 15,0% mantiveram-se neutros e apenas 10,0% discordaram.

A terceira questão também apresenta maioria de concordância entre os líderes, 60,0%; apresentado respectivamente 20,0% de neutralidade e discordância.



Fonte: Pesquisa direta, junho/2014.

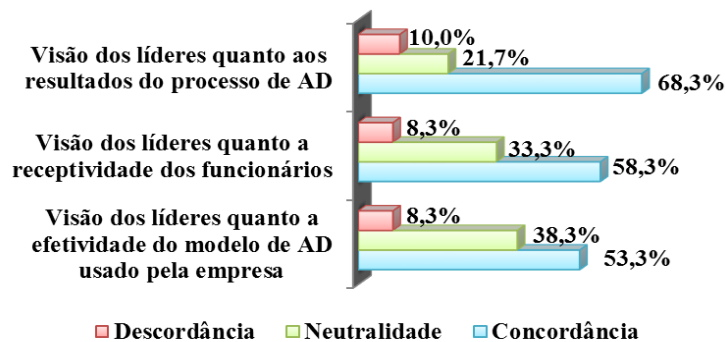
De acordo com França (2007, p. 116), a meta da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

Como esta última dimensão busca mensurar os resultados obtidos a partir da aplicabilidade da AD na organização estudada, observa-se um elevado grau de concordância entre os líderes, atingindo a maioria que afirma ter observado resultados positivos a partir do modelo de avaliação aplicado.

#### 4.3 RESULTADO ISOLADO E AGRUPADO DA PESQUISA

Agrupando-se os resultados de todas as dimensões utilizadas para mencionar a percepção dos líderes de uma distribuidora de bebidas em Campina Grande – PB concernente à Avaliação de Desempenho, percebe-se, no Gráfico 11, que se as categorias forem agrupadas, apresentam maioria de concordância em todas as categorias e que, em nenhuma delas, houve um elevado nível de neutralidade ou discordância. Logo, segundo os pesquisados, a unidade de estudo vem aplicando de forma coerente a Avaliação de Desempenho.

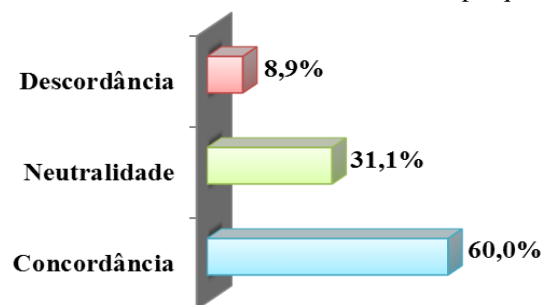
**Gráfico 11** - Resultado isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, junho/2014.

No que diz respeito aos resultados agrupados da pesquisa, o Gráfico 12 mostra que, a maioria, 60,0% dos líderes demonstrou estar satisfeita, pois concordou com as perguntas que avaliaram de forma positiva a AD. Ainda assim, um número elevado manteve-se na neutralidade, o que indica ainda há uma parcela de líderes inseguras quanto ao processo de AD e sua efetividade; e 8,9% discordaram.

**Gráfico 12** - Resultado isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, junho/2014.

Diante dos resultados obtidos e suas respectivas análises, observa-se que os líderes foram favoráveis à AD na organização em estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo de identificar a percepção dos líderes sobre a Avaliação de Desempenho em uma distribuidora de bebidas, em Campina Grande – PB levou-se em consideração inicialmente uma pesquisa bibliográfica, enfatizando-se a área de Gestão de Pessoas, bem como a Avaliação de Desempenho, destacando-se vários métodos, desde os tradicionais aos modernos. A literatura mostrou que na organização objeto de estudo, dois métodos são utilizados: Escala Gráfica e a Avaliação 360°.

Na pesquisa de campo, foi possível identificar o perfil socioeconômico dos líderes pesquisados, havendo uma disparidade quanto ao gênero, pois a grande maioria é de homens. Estes possuem entre 31 e 40 anos, com ensino superior completo, sendo casados e encontrando-se na empresa há mais de 10 anos. Além disso, atuam como líderes, entre um e cinco anos e ocupam a função de supervisor.

Quanto a análise da Avaliação de desempenho a partir da visão dos líderes, foi possível observar que a maioria dos líderes está satisfeita com os critérios adotados pela empresa e também com a receptividade e desenvolvimento dos seus subordinados.

Quando agrupados, verificou-se que houve maioria de concordância nos resultados, seguida de neutralidade e posteriormente de discordância.

Face ao exposto, o objetivo proposto foi alcançado, considerando que ficou evidente a percepção dos líderes de uma distribuidora de bebidas em Campina Grande – PB, concernente à AD.

Espera-se que este artigo contribua de forma significativa para todos que tenham interesse sobre o tema, em especial aos que fazem a unidade objeto de estudo, bem como aos estudantes, professores, pesquisadores e empresários.

### ABSTRACT

Given the observed changes in the economic environment and advances in technology, organizations have reconfigured models of strategic management in order to efficiently manage individual performance, team and company. Due to these changes, organizations have taken a strong stance accentuated by the productivity, competitiveness and above all speed production processes. In this context, a Performance Assessment (AD) appears as an important management tool, which allows not only to understand how is the performance of the worker, but also plan of action to their professional growth. Given the above, this paper aims to identify and analyze the perception of the leaders on the Performance Evaluation for a distributor of beverages in Campina Grande - PB. The methodological model was a case study followed a descriptive, exploratory, literature and field research. We adopted yet, the quantitative and qualitative methods. The instrument used was a questionnaire containing 16 closed questions, and 7 related to the

profile of leaders and 9 pertaining to performance evaluation, distributed in three dimensions: vision of the leaders regarding the effectiveness of the AD model used by the company; regarding the responsiveness of officials and; about the results achieved through the AD process. We used the Likert scale, adapted to three categories: agreement, neutrality and disagreement. The results indicated that, in all questions that measure the perceptions of leaders about the effectiveness of AD, most stated that the model adopted by the company meets the need quite well, the staff has been receptive about the application evaluation and the results obtained from the AD has helped converge the individual actions with organizational purposes. Soon, it became clear that the organization has been using satisfactorily the AD and that this process is well seen through the perspective of managers.

**Keywords:** People Management. Processes of Personnel Management. Performance Evaluation

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNEL Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DECENZO. A. D.; ROBBINS, P. S. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.