

O ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

Luana Tais Buzanello Beckers¹
Jonas Bordim²

RESUMO

O tema apresentado nesse texto, delimita o estudo para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização Pró-Empreendedor. O objetivo dessa pesquisa é propor a implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização estudada, seguindo a problemática: qual a ferramenta de avaliação de desempenho que melhor enquadra-se com as necessidades da organização inquirida? Pretende-se com esse estudo obter-se novos conceitos acima do desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho e auxiliar a organização estudada a desenvolver mais eficientemente suas práticas de gestão. No que concerne aos aspectos metodológicos a pesquisa se configura como teórica/empírica. Teórica por realizar um estudo bibliográfico sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho, e empírica por desenvolver um estudo de caso na organização observada no 1º semestre de 2017. A natureza da pesquisa é qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas e de forma bibliográfica, com análise documental. Conclui-se através das práticas de gestão já praticadas e através da bibliografia existente sobre o assunto, que o melhor método de avaliação de desempenho a ser aplicado na organização estudada é a ferramenta de avaliação por resultados. O presente estudo teve como contribuições um melhor entendimento e habilidades para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para o pesquisador, como também a possibilidade de mensuração de resultados para o desenvolvimento de práticas de gestão melhores elaboradas por parte da organização. E, ainda, contribuiu para o aumento da bibliografia ao que cerne o assunto no meio acadêmico.

Palavras-chave: Gestão – Avaliação de Desempenho – Resultados.

ABSTRACT

The theme presented in this text delimits the study for the elaboration of a performance evaluation tool for the Pró-Empreendedor organization. The objective of this research is to propose the implementation of a performance evaluation tool for the organization studied, following the problem: what performance evaluation tool best fits the needs of the reporting organization? The aim of this study is to obtain new concepts above the development of a performance evaluation tool and to help

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. luana.tais@outlook.com.br

² Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações. Orientador. Professor dos Cursos de Administração, Recursos Humanos e Gestão de TI. Faculdades Integradas Machado de Assis. jonasbordim@hotmail.com

the studied organization to develop its management practices more efficiently. As far as the methodological aspects are concerned, the research is configured as theoretical/empirical. Theoretical for conducting a bibliographic study on people management and performance evaluation, and empirical for developing a case study in the organization observed in the first half of 2017. The nature of the research is qualitative through semi-structured interviews and in bibliographical form, with documentary analysis. It is concluded through the management practices already practiced and through the existing bibliography on the subject, that the best method of performance evaluation to be applied in the organization studied is the tool of evaluation by results. The presente study had as contributions a better understanding and skills to elaborate a performance evaluation tool for the researcher, as well as the possibility of measuring results for the development of better management practices elaborated by the organization. And, it also contributed to the increase of the bibliography to which the subject in the academic environment.

Keywords: Management – Performance evaluation - Results.

INTRODUÇÃO

O tema decorrido no presente artigo trata do estudo para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para um escritório contábil. A delimitação do tema foca na investigação teórica-empírica do escritório contábil Pró-Empreendedor Assessoria e Consultoria Contábil Empresarial Ltda., observando o seu contexto organizacional e juntamente com bases teóricas e práticas, elaborar uma ferramenta de avaliação de desempenho que possa ser aplicada de acordo com as necessidades que a empresa estudada possui.

Trata-se de um estudo de caso alicerçado à área de gestão empresarial, cuja pesquisa ocorrerá no decorrer do 1º semestre do ano letivo de 2017, na organização estudada e tem como problematização qual o método de avaliação de desempenho que melhor encaixa-se com as necessidades da organização e quais os aspectos que a organização deve avaliar?

Dessa forma, o objetivo geral a que se pretende alcançar ao fim deste estudo, é a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização inquirida e propor sua implantação.

Nos objetivos específicos, pode-se resumi-los em: Conhecer a organização estudada e suas ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento já aplicadas, a fim de pontuar quais os aspectos que devem conter na avaliação de desempenho; Analisar os métodos de avaliação de desempenho existentes, a fim de

verificar qual o melhor método a ser aplicado e que enquadra-se com as necessidades da organização; e Propor a utilização da ferramenta desenvolvida a fim de aprimorar e desenvolver os processos de gestão de treinamento e desenvolvimento dos profissionais.

Para a organização estudada, esse estudo será importante para o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte da mesma. A elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho auxiliará no aprimoramento dos processos de gestão de treinamento e desenvolvimento já existentes, podendo elaborar práticas mais eficientes de treinar e desenvolver seus funcionários. Conseqüentemente, terá em seu quadro de profissionais, pessoas mais capacitadas para o desenvolvimento de seus processos organizacionais.

Para a instituição de ensino, será importante para o aumento de seu acervo bibliográfico, agregando novos conceitos e práticas no entorno das ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento, especificamente o processo de avaliação de desempenho, quais os métodos existentes e como funcionam, e a importância de possuir uma ferramenta de avaliação de desempenho nas organizações.

Para a acadêmica, será importante para o desenvolvimento de seu conhecimento acerca da elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho nas organizações de acordo com suas necessidades, e como isso impacta diretamente no desenvolvimento dos funcionários. Dessa forma, capacitando-a para elaborar e desenvolver esse instrumento dentro das organizações.

A metodologia apresentada resume-se em ser teórica/empírica, por ser baseada em pesquisa bibliográfica e por ser um estudo de caso desenvolvido na organização estudada. Os principais autores destacados no presente estudo são Idalberto Chiavenato e Antonio Carlos Gil, autor este em que foi-se baseado para a realização e desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho.

De forma a apresentar melhor o projeto de estudo, este artigo está organizado em 3 seções: a primeira refere-se ao referencial teórico que serviu de base para o presente estudo; a segunda refere-se ao caminho metodológico aplicado para o desenvolvimento do presente estudo; e a terceira, traz a análise da pesquisadora sobre a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização estudada.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados os temas que serviram de base para o desenvolvimento do estudo de caso apresentado. Dessa forma, inicia-se com a conceituação de gestão de pessoas e parte-se para a explanação dos processos de gestão de pessoas, conceituação de avaliação de desempenho, delineamento dos tipos de avaliação de desempenho e finaliza-se com o tópico de feedback.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nesse tópico são abordados os conceitos referentes à gestão de pessoas e sua importância dentro das organizações. Nesse sentido, Gil determina gestão de pessoas como sendo “[...] a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2007, p. 17).

Já para Chiavenato, as empresas devem estar voltadas e atentas para as pessoas, pois elas são o principal ativo das organizações. A gestão de pessoas é na verdade um processo mútuo de colaboração entre todas as pessoas da organização, que juntadas buscam um alcance das metas tanto organizacionais quanto individuais (CHIAVENATO, 2010).

Dentro desse cenário, Marras destaca que enquanto as organizações buscam o alcance de melhores resultados, os trabalhadores buscam dentro das organizações que estão inseridos, uma melhor qualidade de vida. Isso mostra o quanto a gestão de pessoas é importante na organização, pois é através dele que se podem desenvolver processos voltados para atender a essa necessidade (MARRAS, 2011).

Assim, Chiavenato complementa as definições de Marras de acordo com o esquema abaixo, onde relaciona os objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos colaboradores e que fazem parte do quadro da organização:

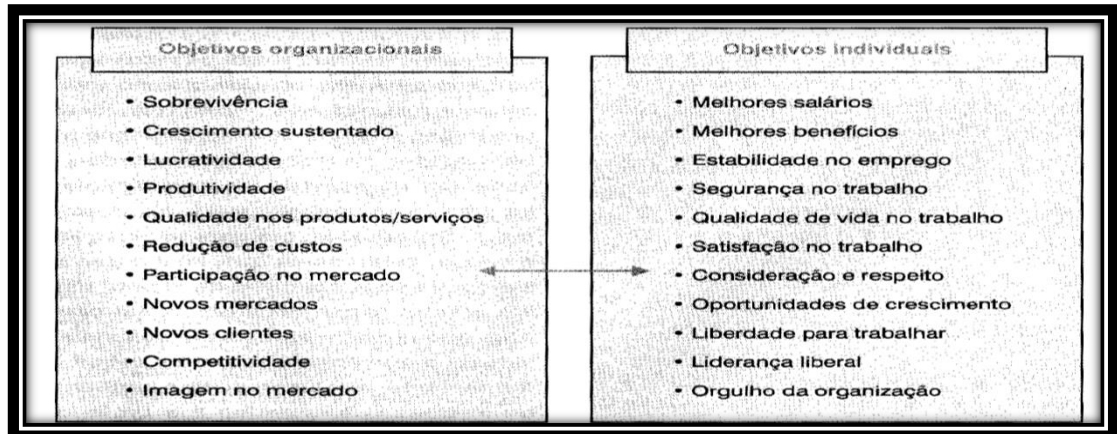


Ilustração 1: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 6).

Seguindo esse conceito, Chiavenato ainda expressa que como as organizações são constituídas por pessoas, as empresas são o meio pelo qual essas pessoas poderão alcançar seus objetivos pessoais, os quais não se poderiam ser alcançados se buscados de forma individual e solitária (CHIAVENATO, 2009).

Portanto, o desenvolvimento das pessoas é de extrema importância para o sucesso das organizações, que precisam estar cada vez mais voltadas para a qualidade de vida e realização profissional e pessoal de seus colaboradores. Para tanto, a gestão de pessoas é dividida em processos que visam atender todas as necessidades organizacionais, como vê-se no tópico a seguir.

1.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ser explanada através do que chama-se de processos de gestão de pessoas. Os processos de gestão de pessoas, são o detalhamento das funções que a gestão de pessoas agrega.

Dessa forma, Dessler afirma que os processos de gestão de pessoas abrangem todas as práticas para o desenvolvimento e a satisfatória condução dos aspectos que se relacionam com as pessoas da organização, tais como contratação, treinamento, avaliação, remuneração, enfim, desenvolvendo todas as maneiras de oferecer um ambiente adequado a qualidade de vida e o bem estar dos colaboradores (DESSLER, 2003).

Em resumo, conforme Chiavenato, os processos de gestão de pessoas baseiam-se e estruturam-se conforme a ilustração 2.

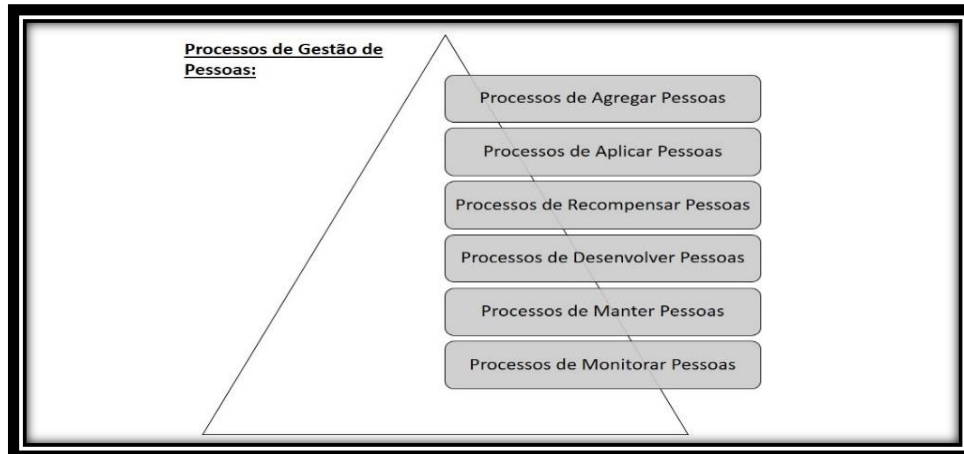


Ilustração 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas.
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 15).

Os processos de agregar pessoas, são os processos de inclusão de novos colaboradores na organização. Esse processo agrega o recrutamento e a seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Dentro dos processos de aplicar pessoas enquadra-se a descrição de cargos e a avaliação de desempenho, onde Moreno descreve o desenho de cargos como sendo o detalhamento das atividades que o ocupante do mesmo terá de desempenhar. Também deve conter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o funcionário deve possuir para exercer determinado cargo (MORENO, 2014).

A avaliação de desempenho, conforme Marras e Tose, é um processo sistemático onde avaliam-se as pessoas pelo seu desempenho no trabalho. Inicialmente o objetivo da avaliação de desempenho consistia apenas em avaliar as pessoas através de seu desempenho observando as atividades que as mesmas desempenhavam. Conforme a avaliação de desempenho foi evoluindo, os pontos avaliadores abriram-se também, avaliando dessa forma não só o desempenho na realização de suas atividades, mas também o comportamento utilizado durante a execução da tarefa, as metas estabelecidas e o resultado que se alcançou pelo colaborador avaliado, visando dessa forma aprimorar a forma de desenvolvimento do mesmo (MARRAS; TOSE, 2012).

Já o processo de recompensar pessoas é, “[...] utilizado para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Por outro lado, desenvolver pessoas, conforme Dessler, são métodos utilizados pelas organizações a fim de desenvolver em seus funcionários as

habilidades necessárias para a execução das tarefas e o bom desempenho do trabalho a que são preparados para executar (DESSLER, 2003).

O processo de manter pessoas, é conceituado por Chiavenato como sendo o processo utilizado para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório para a realização das atividades de seus colaboradores. Esse processo é muito importante para que os funcionários possam desenvolver suas tarefas com êxito, pois inclui a cultura organizacional, o clima, a higiene, a qualidade de vida, entre outros pontos que fazem de uma organização um bom lugar para se trabalhar (CHIAVENATO, 2010).

E por último, o processo de monitorar as pessoas, é exposto por Chiavenato como sendo “[...] os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Assim, percebe-se a importância dos processos de gestão de pessoas para uma gestão de qualidade, onde tanto a empresa quanto os colaboradores devem estar satisfeitos com os seus resultados alcançados.

A avaliação de desempenho, como é abordada no tópico abaixo, é uma ferramenta do processo de aplicar pessoas muito útil e poderosa na hora de desenvolver os colaboradores e aumentar a produtividade e qualidade, e para tanto é imprescindível que as organizações atentem para que esse processo esteja alicerçado em sua estrutura organizacional.

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes na hora de uma organização avaliar os seus processos de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Para Marras, o desempenho humano estará entrelaçado a dois fatores: o “querer fazer”, onde o funcionário encontra-se disposto a realizar a tarefa; e o “saber fazer”, onde o funcionário possui condições que possibilitam a realização dessa tarefa (MARRAS, 2011).

Chiavenato pontua,

Em resumo, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas:

- 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;
- 3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa. (CHIAVENATO, 2009, p. 122).

Assim, a avaliação de desempenho pode ser vista como uma importante ferramenta para o processo de desenvolvimento do capital humano nas organizações, pois é através da mesma que consegue-se medir o grau de desempenho de seus funcionários e se as práticas adotadas na gestão de pessoas estão sendo eficientes o bastante para o alcance de resultados positivos para as organizações.

1.3.1 Tipos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo muito importante na obtenção de resultados e possui diversas formas de aplicação, sendo sempre avaliada a necessidade de cada organização de modo especial. Conforme Chiavenato, a importância de avaliar os funcionários foi acarretando em métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Tradicionais pois com o decorrer do tempo acabaram se tornando populares e muito utilizados pelas organizações. Muitas organizações constroem seus próprios métodos de avaliação de desempenho, e muitas outras possuem diversos métodos para avaliar cada setor ou área de atuação do pessoal de acordo com suas necessidades (CHIAVENATO, 2009).

Seguindo esse conceito, Chiavenato pontua que,

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

- 1) Método das escalas gráficas;
- 2) Método da escolha forçada;
- 3) Método da pesquisa de campo;
- 4) Método dos incidentes críticos;
- 5) Métodos mistos. (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

A seguir, segue modelo de avaliação de desempenho por método das escalas gráficas:

Fatores	Otimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<i>Produção</i> (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<i>Qualidade</i> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<i>Conhecimento do trabalho</i> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<i>Cooperação</i> (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<i>Compreensão de situações</i> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<i>Criatividade</i> (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
<i>Realização</i> (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Ilustração 3: Escala gráfica de avaliação do desempenho

Fonte: Chiavenato (2010, p. 250).

Especificando, Dessler explica que os métodos das escalas gráficas listam em linhas vários aspectos e em colunas uma escala de pontuação que varia desde o insatisfatório ao satisfatório. O supervisor da área irá pontuar cada um desses aspectos em relação ao colaborador avaliado e ao final realizará a totalização do resultado (DESSLER, 2003).

Gil acrescenta que o método das escalas gráficas deve sempre ser complementado por outro método de avaliação de desempenho, pois esse método apenas classifica os colaboradores como sendo fracos, médios ou fortes (GIL, 2007).

O método de avaliação de desempenho por escolha forçada, conforme Chiavenato é uma maneira de avaliar as pessoas através de frases com alternativas pré-definidas, forçando o avaliador a escolher uma ou duas alternativas das citadas e que se adaptem ao desempenho individual do colaborador avaliado, gerando assim um resultado onde não se consegue realizar observações paralelas (CHIAVENATO, 2009).

A pesquisa de campo, é outra forma de avaliação de desempenho, na qual é conceituada como o embrião da avaliação moderna por Marras e Tose, pois é posto pelos mesmos como sendo o método tradicional mais completo. No entanto, aponta-se algumas críticas no enredo desse método. Entre elas está o tempo excessivo gasto pelos gestores e o custo elevado no desenvolvimento desse processo. Além

disso, quase não há a participação do avaliado no processo (MARRAS; TOSE, 2012).

Já o método dos incidentes críticos, conforme Chiavenato, é um método que se baseia no comportamento humano e a quais resultados o mesmo pode levar. Trata-se de uma técnica em que os gestores observam e registram os pontos positivos e negativos no desempenho de seus funcionários. Dessa forma, os pontos positivos são ressaltados e repassados aos colaboradores juntamente com os pontos negativos que são analisados, corrigidos e eliminados (CHIAVENATO, 2009).

Ainda, pode-se juntar alguns métodos, onde Teiga conceitua os métodos mistos como sendo a junção de vários métodos tradicionais que irão se adaptando de acordo com a necessidade de cada organização. Como o mesmo expressa, todos os métodos de avaliação de desempenho possuem seus prós e contras, e assim as organizações acabam juntando métodos e os adaptando, sendo que cada organização ao final dessa adaptação, possui um método diferenciado das demais (TEIGA, 2012).

Além dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, com o tempo foram surgindo métodos mais modernos que se adaptam melhor as condições das empresas de hoje. Entre eles pode-se destacar a avaliação pelo método 360º, que virou febre na maioria das organizações, pois, conforme Marras expõem, preocupa-se com os cenários internos e externos que as organizações estão inseridas. É um método onde o colaborador é avaliado por todas as pessoas a qual ele possui contato, inclusive com os clientes da organização e seus colegas de trabalho, gerando também resultados mais amplos com maiores possibilidades de desenvolvimento de melhorias na gestão de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores (MARRAS, 2011).

O método de auto avaliação, conforme Chiavenato, “É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas características de desempenho.” (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

Já o método da avaliação por resultados, como Chiavenato expõe, é um método que se baseia na fixação de resultados a serem alcançados pelo colaborador e o que realmente foi realizado. A partir desse método, pode-se distinguir os pontos mais fortes e fracos de cada colaborador, facilitando a identificação e solução de problemas que possam vir a ocorrer, tomando providências eficazes (CHIAVENATO, 2009).

Dessa forma, os tipos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos para suprir a necessidade de treinar e desenvolver os colaboradores de cada organização, onde deve-se analisar qual o melhor método que se enquadra para cada empresa, pois nenhuma organização possui o perfil igual a outra, sem deixar de lado o feedback, que é um dos maiores aliados na hora de desenvolver os funcionários nas organizações, como pode-se verificar no tópico a seguir.

1.4 FEEDBACK

O feedback é uma das ferramentas mais importantes em qualquer momento dentro das organizações. Conforme Dessler, uma avaliação de desempenho geralmente deve acarretar em um feedback, onde o supervisor irá levantar os dados da avaliação e fazer planos para corrigir os problemas de desempenho e melhorar ainda mais o desempenho que já é satisfatório. Muitos colaboradores podem não gostar de receber o feedback, pois muitas vezes ele poderá ser incômodo por trazer pontos negativos para o funcionário que foi avaliado (DESSLER, 2003).

Marras e Tose acrescentam que o feedback não deve apenas aparecer no momento da avaliação de desempenho e sim deve ser dado a todo momento em que se fizer necessário, maneira também de promover o desenvolvimento dos colaboradores (MARRAS; TOSE, 2012).

Já Lacombe e Heilborn expressam que o feedback em casos de avaliação de desempenho nunca deve ser completo para que não haja criação de expectativas referente a projetos futuros. O que realmente deve ser repassado são as informações referente ao seu desempenho e o que o colaborador deve fazer para aperfeiçoar-se (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Assim, o feedback é o canal de comunicação para comunicar empresa e colaborador do andamento de seu desenvolvimento e possíveis críticas e melhorias que possam vir a ocorrer. O feedback deve existir em qualquer organização, pois ele auxilia muito na eliminação de vários problemas de entendimentos incorretos.

METODOLOGIA

A metodologia delimita o processo metodológico seguido no desenvolvimento do estudo proposto. A seguir segue os processos abrangidos no caminho

metodológico do estudo, a saber: categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa trata-se do ponto de vista da natureza como sendo aplicada, por adquirir primeiramente o conhecimento necessário referente ao tema escolhido para posterior aplicação do que foi estudado. Trata-se também como sendo qualitativa do ponto de vista da abordagem ao problema. Qualitativa por ser aplicada uma entrevista com os gestores da empresa.

Pelo ponto de vista dos objetivos, a pesquisa será descritiva, por ser necessário haver uma exploração e estudo da organização e dos dados que a mesma já possui referente ao estudo. A pesquisa também será bibliográfica, pois é através da mesma que se obtém o conhecimento básico para posterior implantação do objeto de estudo.

A pesquisa será documental, pois serão recebidos dados relativos a organização estudada. E, por fim, a pesquisa será um estudo de caso, pois será estudado um assunto específico para uma organização específica.

As práticas de pesquisa utilizadas serão muito importantes para o levantamento dos dados necessários para a análise e elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da empresa estudada.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

O plano de geração de dados deu-se de acordo com a necessidade de levantamento de informações relevantes para a elaboração da ferramenta de avaliação de desempenho que melhor se adapte à organização estudada. Para tanto, realizou-se uma entrevista com os gestores da organização, análises bibliográficas e de dados organizacionais.

A entrevista foi realizada no dia 29 de março de 2017 com a participação de uma das sócias da organização contendo 15 questões do tipo abertas. A gestora foi questionada desde o número de colaboradores, número de setores e o que desempenham, até as ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento que

a organização já possui a fim de pontuar os itens que devem conter na avaliação de desempenho dos empregados e qual a importância de avaliar essas ferramentas para a empresa.

A gestora além de responder as respostas de forma clara e objetiva, facilitando assim a pontuação dos itens a serem avaliados na ferramenta de avaliação de desempenho, mostrou toda a estrutura organizacional e como funcionam o processamento das atividades descritas na entrevista. Dessa forma, pode-se ter com maior clareza e facilidade os itens que necessitam ser avaliados e que influenciam no desenvolvimento de práticas de gestão voltadas ao seu crescimento e desenvolvimento organizacional e profissional de seus funcionários.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados foi realizada através de um plano de análise, onde foram analisados os dados relativos ao assunto levantados e gerados na coleta de dados. Dessa forma puderam ser verificados os resultados obtidos durante o estudo e finalmente seguir para o objetivo geral de elaborar uma ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da organização investigada.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados é demonstrado o desenvolvimento do estudo proposto, onde foi subdividido em três tópicos a fim de atender a todos os objetivos delimitados. O primeiro refere-se as atuais ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento aplicadas pela empresa em estudo, o segundo delimita o método de avaliação de desempenho a ser aplicado e, o terceiro refere-se ao desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho.

3.1 ATUAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO APLICADAS PELA EMPRESA EM ESTUDO

A entrevista presencial realizada com a gestora, que também é a diretora geral e uma das sócias proprietárias da empresa Pró-Empreendedor Assessoria e

Consultoria Contábil Empresarial Ltda., foi constituída com o objetivo de conhecer a organização no que se refere ao contexto da empresa dentro da gestão de pessoas remetida à qualidade de vida no trabalho. Realizou-se no dia 29 de março de 2017, através de uma entrevista contendo 15 perguntas do tipo abertas, baseadas no modelo de pesquisa qualitativa.

Os principais aspectos abordados no diálogo foram quesitos relacionados à estrutura organizacional, atividades desenvolvidas e setores que a compõe, quais as ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento existentes, além de outros quesitos especificamente direcionados em função de gestão de pessoas dentro da empresa.

Dando início ao diálogo e após feita a visita aos setores da empresa, foi fundamental conhecer o perfil simples do gestor da organização e a cultura empresarial. A empresa é administrada por três sócios, ambos contadores. No momento contém 21 pessoas em seu quadro de funcionários.

Atualmente a organização é composta por 06 setores que desempenham todo o processamento necessário para o sucesso da organização: setor fiscal, de expedição, de Departamento De Pessoal, setor jurídico, financeiro e atendimento.

A organização possui ainda duas filiais que servem como pontos de atendimento e prospecção de novos clientes, onde não há processamento interno, somente atendimento. Há em cada filial uma secretária e um diretor administrativo/comercial que executa exclusivamente a prospecção de novos clientes e visitas a clientes auxiliando os gestores no atendimento.

A gestora afirma que no momento não possui um setor de gestão de pessoas definido, o que existe são processos internos que são realizados pelos gestores e auxiliados pelo supervisor de departamento de pessoal. A empresa possui hoje relacionado a área de gestão de pessoas, ferramentas como recrutamento e seleção de pessoas, descrição dos cargos, auxílio educação elaborado pela própria empresa e apoio a capacitação e desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Neste sentido, Gil afirma que “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2007, p. 118)

De acordo com a gestora, os cursos de capacitação, aperfeiçoamento e atualização que a empresa concede a seus funcionários são fornecidos para que o processamento das atividades se torne mais ágil e eficaz perante o cliente. São

focados nas mudanças ocorridas principalmente na legislação pertinente a área contábil e trabalhista/previdenciária.

Os treinamentos internos que a empresa fornece são treinamentos de capacitação para o melhoramento na execução das tarefas de cada setor, onde são ministrados pelo supervisor de Departamento De Pessoal ou pelo líder de determinado setor.

Conforme Chiavenato, desenvolver pessoas é o ato de fornecer-lhes a formação básica para geração de novos conceitos, hábitos e comportamentos, a fim de tornarem-se melhores naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, um ponto muito valorizado para a empresa é o desenvolvimento profissional de seus funcionários, onde os gestores avaliam o grau de desenvolvimento profissional dos colaboradores a fim de desenvolver competências que venham a trazer movimentações salariais e de carreira vindo a desempenhar novas responsabilidades.

Outro ponto fundamental é o cumprimento dos processos. A empresa possui todos seus processos de execução das atividades padronizados e que devem ser seguidos conforme foram elaborados.

O cumprimento de metas e objetivos é mais um item que deve ser avaliado. A organização distribui aos seus funcionários mensalmente metas e objetivos que devem ser cumpridos. Seria então, avaliado o grau de cumprimento das metas e objetivos propostos e os resultados que foram alcançados através desses objetivos e metas (bons ou ruins), podendo ser dessa forma levantados meios de melhorar e prevenir futuras falhas. Conforme Moreno afirma, “nos dias atuais, cada funcionário é visto como parceiro da organização, para a qual contribui utilizando seus conhecimentos, habilidades, dedicação e esforço pessoal.” (MORENO, 2014, p. 19)

A descrição de cargos é onde são descritos todas as habilidades, atitudes e conhecimentos que cada colaborador deve ter e desenvolver para executar determinado cargo na organização. A empresa possui todos os cargos descritos e devem ser seguidas as especificações de cada um para que o colaborador possa desenvolver-se profissionalmente. Dessa forma seria avaliado o potencial de cada colaborador para executar determinado cargo e/ou executar determinada atividade.

Conhecimento e cumprimento da missão, visão e valores da empresa também devem ser avaliados a fim de detectar pontos fortes e oportunidades de

melhoria em relação a comportamentos que podem ser vistos como críticos pela organização.

A empresa possui a necessidade de avaliar o desempenho de seus colaboradores a fim de verificar se o modo com que gerenciam o processamento das atividades e o modo com que gerenciam os colaboradores para seu desenvolvimento profissional está sendo satisfatório ou não, o que pode ser melhorado e aprimorado e, ainda, o que pode ser implantado para que o sucesso organizacional e a qualidade de vida dos colaboradores possam andar juntos.

3.2 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A SER APLICADO

Após a obtenção e conhecimento dos pontos relevantes para a organização, foi necessário a realização de uma análise para verificar qual a melhor forma de avaliação de desempenho que enquadra-se com os requisitos que a empresa necessita de avaliação.

Atualmente a organização possui ferramentas para capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores e metas a serem alcançadas, porém não possui nenhuma maneira de mensurar se o que está sendo realizado está produzindo resultados satisfatórios para a empresa.

Assim, verificou-se que a organização tem demasiada preocupação em conseguir mensurar os resultados alcançados pelos colaboradores e se as ferramentas aplicadas atualmente estão sendo positivas ou não para o desenvolvimento dos funcionários e da organização. Com essa afirmativa e com base na bibliografia existente, pode-se verificar que a melhor maneira de avaliar o desempenho e conseguir medir resultados significativos para a organização, seria através da elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho por resultados.

O método de avaliação de desempenho por resultados, conforme Chiavenato descreve, é baseado no alcance das metas estabelecidas e o que foi atingido ou não. Essa ferramenta possibilita que sejam levantados os pontos fortes e fracos de cada colaborador, podendo estabelecer o que deve ser trabalhado e desenvolvido para que este se desenvolva de forma a trazer resultados cada vez mais satisfatórios para a empresa e evitar problemas futuros (CHIAVENATO, 2009).

Em acordo com Chiavenato, Teiga ainda acrescenta que esse método “[...] é prático, embora dependa das atitudes e motivação do avaliador, do clima organizacional e do nível de abertura para feedback.” (TEIGA, 2012, p. 80). Abaixo, segue modelo de ferramenta de avaliação de desempenho por resultados elaborada por Gil:

Atividades que serão objeto de avaliação	Metas	Resultados Alcançados:			
		1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
Acompanhamento do desempenho:					
Data da Reunião:		Comentários da Chefia:		Comentários do empregado:	
		Assinatura:		Assinatura:	
Avaliação final:					
Plano de desenvolvimento do avaliado:					

Ilustração 5: Formulário de avaliação de desempenho por resultados.
Autor: Gil (2007, p. 160).

Esse método delinea metas e objetivos que devem ser alcançados em determinado tempo, podendo ser trabalhadas as dificuldades que cada colaborador possui, tornando o processamento das tarefas mais eficiente e assim, aumentando também a produtividade.

Gil expressa que o método de avaliação por resultados vem sendo uma ótima alternativa aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, que muitas vezes vem dissociados da gestão do trabalho e das pessoas, sendo assim bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico (GIL, 2007).

Portanto, a ferramenta de avaliação por resultados enquadra-se com o perfil e necessidades da organização estudada, visto que os objetivos e metas traçados pela empresa necessitam de levantamento de resultados para que se possam ser aplicadas novas práticas de gestão e aperfeiçoamento das existentes.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após o levantamento dos itens que devem constar na ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades da organização e

através da análise bibliográfica e identificar qual o melhor método a ser desenvolvido, nesse caso a avaliação por resultados, partiu-se para o processo de desenvolvimento da ferramenta a ser entregue a organização.

Para tanto, foi necessário o conhecimento do processo de desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho, para que esta seja motivo de bons resultados positivos para a empresa. Nesse caso específico, procurou-se basear-se no modelo e descrição do autor Antonio Carlos Gil, como visto no item anterior.

A periodicidade de aplicação da ferramenta varia conforme as necessidades da organização, porém sugere-se que seja aplicada de forma trimestral, já que visa medir os resultados alcançados pelos colaboradores, e dessa forma conseguir mensurar com mais eficiência a produtividade de sua equipe. A responsabilidade pela sua aplicação é dada à gerência da organização, que deverá manejar práticas de desenvolvimento de acordo com os resultados obtidos e repassar aos funcionários o feedback de suas avaliações, trabalhando em conjunto para o desenvolvimento de ambos. A seguir, segue ferramenta de avaliação desenvolvida:

EMPRESA: Pró-Empreendedor		COLABORADOR AVALIADO:		SETOR/CARGO:		AVALIADOR:	
ATIVIDADES AVALIADAS		METAS A SEREM ALCANÇADAS		RESULTADOS ALCANÇADOS:			
				1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	
Conhecimento e cumprimento da missão, visão e valores;		Fechamento dos balanços contábeis;					
Participação em cursos de capacitação, atualização e aperfeiçoamento;		Cálculo folha mensal dentro do prazo estabelecido por lei;					
Participação em treinamentos internos;							
Cumprimento dos processos padrões estabelecidos;							
Desenvolvimento profissional;							
Conhecimentos, habilidades e atitudes requisitadas com base na descrição de cargos.							
ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO AVALIADO:							
DATA DA REUNIÃO: _____	COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:				COMENTÁRIOS DO AVALIADO:		
ASSINATURAS:							
AVALIAÇÃO FINAL:							
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO AVALIADO:							

Ilustração 6: Ferramenta Avaliação de Desempenho por Resultados.
Autor: Produção do pesquisador.

O processo se finda sempre com um projeto de desenvolvimento para o colaborador avaliado, onde se deve levar em conta o ambiente organizacional e a capacitação profissional do funcionário avaliado (GIL, 2007).

Pretende-se que com essa ferramenta a organização possa desenvolver um planejamento mais estratégico, onde assim consiga mensurar os resultados que suas práticas de gestão estão fornecendo e assim poder aperfeiçoá-las e desenvolver novas práticas para o alcance de resultados positivos para seu crescimento e sucesso organizacional.

Xavier aponta que itens como conversas francas e abertas com foco no desenvolvimento e crescimento tanto organizacional quanto dos colaboradores, eliminação de preconceitos, capacidade de ouvir e compreender os avaliados por parte do avaliador, boa informação e real esforço em repassar um feedback adequado, são condições indispensáveis para que o processo de avaliação funcione bem (XAVIER, 2006).

Chiavenato descreve que atualmente a avaliação de desempenho está abrangendo-se e tornando-se mais ampla e compreensiva para as organizações, que estão cada vez mais investindo no desempenho humano de seus colaboradores. O que torna isso uma forte participação dos funcionários com suas competências e habilidades para o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações. A avaliação de desempenho mostra exatamente esse conceito, onde o colaborador é avaliado conforme seu desenvolvimento profissional, capaz assim de alavancar tanto o sucesso organizacional quanto individual (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se dessa forma que a avaliação de desempenho em si não resume-se somente na aplicação de uma ferramenta, e sim em um processo amplo onde devem ser diagnosticados todos os pontos relevantes que a ferramenta aplicada dispôs e realizar um plano de planejamento para que possam ser desenvolvidas práticas de desenvolvimento e crescimento tanto dos colaboradores quanto organizacional.

Portanto, propõem-se que a organização estudada aplique a ferramenta desenvolvida a fim de mensurar os resultados que suas práticas de gestão estão fornecendo e, dessa forma, conseguir melhorar seu desempenho e suas práticas de gestão, alcançando cada vez mais resultados satisfatórios e uma maior produtividade, obtendo o sucesso empresarial.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como tema e delimitação do tema a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a organização Pró-Empreendedor Assessoria e Consultoria Contábil Empresarial Ltda, a fim de que a mesma desenvolva e aperfeiçoe suas práticas de gestão para o alcance de uma melhor produtividade e desenvolvimento organizacional.

Como a organização possui uma preocupação bem abrangente no que se refere em mensuração de resultados, pode-se concluir através de suas práticas de gestão já praticadas e no que cerne a bibliografia existente sobre o assunto, que a melhor maneira de avaliar o desempenho de seus colaboradores seria através do desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação por resultados, onde a empresa possa acompanhar o desenvolvimento profissional e o cumprimento das metas e objetivos propostos aos seus funcionários.

Dessa maneira, objetivando atender a problemática e objetivos levantados no presente estudo, analisou-se a bibliografia existente acerca de gestão de pessoas e avaliação de desempenho e as práticas de gestão exercidas pela organização estudada a fim de desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho que pudesse atender as necessidades da empresa gerando melhores resultados de desempenho e produtividade. Após a análise desses dados, pode-se verificar o melhor método a ser aplicado e desenvolveu-se uma ferramenta de avaliação de desempenho enquadrada às práticas organizacionais da empresa inquirida propondo sua implantação a mesma.

Após o desenvolvimento da ferramenta e de proposta sua implantação, sugere-se futuras investigações para o tema, a fim de verificar quais foram os resultados alcançados com a implantação da mesma e se a ferramenta surgiu efeitos positivos ou não para a organização. Também sugere-se um possível desenvolvimento de um plano de carreira dando andamento aos processos de gestão da organização.

O estudo desenvolvido foi de grande valia tanto para o pesquisador, quanto para a organização estudada e o meio acadêmico. Para o pesquisador, por ter abrangido conhecimentos e habilidades para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho, podendo posteriormente desenvolver e aplicar novas ferramentas para outras organizações. Para a organização estudada foi de grande

valia, pois a partir de sua aplicação, a empresa conseguirá mensurar resultados antes indisponíveis, podendo assim desenvolver melhor suas práticas de gestão. E, por fim, para o meio acadêmico, por fornecer uma nova bibliografia perante o assunto estudado.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009a.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009b.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSALTER, Maria Alice Soares. **Elaboração de projetos: da introdução a conclusão**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. 2012. 13f. Artigo – FATEC, Guaratinguetá, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Djenifer Francis Amaral dos. **Qualidade de vida no trabalho: Um Estudo Sobre a Percepção dos Funcionários do Centro Estadual de Ensino Fundamental Tucunduva**. 2012. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso – UNIJUI, Santa Rosa, 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de desempenho: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**. 2012. 166f. Monografia – Faculdade Tecsoma, Paracatu, 2012.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**. 1. ed. rev. e atual. Paraná: IESDE Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. 1. ed. São Paulo: E.P.U., 2001.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.