

ÁREA TEMÁTICA 5 - ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ESTAGIÁRIOS DA EMPRESA ALFA

Resumo: A avaliação de desempenho é de extrema importância para as organizações. No presente artigo foi abordado um estudo de caso de uma empresa de Florianópolis que contava apenas com uma avaliação de desempenho informal, o que resultava em baixa assertividade no *feedbacks* com os colaboradores. O objetivo dessa pesquisa foi estruturar um modelo de avaliação de desempenho para os estagiários da empresa Alfa. A partir do objetivo geral foi analisado o que se fazia informalmente e elaborado um formulário de avaliação de desempenho para os estagiários, esse que pode servir como referência para todas as áreas e cargos da empresa. Os dados foram analisados por meio de uma pesquisa descritiva/explicativa. Descobriu-se que apesar da forte cultura de *feedback* na empresa, essa não é suficiente no método de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; métodos de avaliação, avaliação de estagiários

Abstract: Performance evaluation is extremely important for organizations. In this article, a case study, a company in Florianópolis was relied only on informal performance evaluation, which resulted in low assertiveness in feedbacks with employees. The objective of this research was to structure a performance evaluation model for Alfa company trainees. Based on the general objective, what was done informally was analyzed and a performance evaluation form was created for the interns, which can be used as a reference for all areas and positions at the company. The data were analyzed using descriptive / explanatory research. It was discovered that despite the strong feedback culture in the company, it was not enough in the performance evaluation process.

Key-words: *Performance evaluation, evaluation methods, trainees evaluation*

1. INTRODUÇÃO

Há diferentes métodos ou sistemas para avaliar o desempenho de um colaborador de uma empresa. Eles variam de acordo com as necessidades apontadas pelo gestor, pelo setor e pelos objetivos da avaliação, assim como pelo perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada.

O estado de Santa Catarina está inserido em um ecossistema de tecnologia que ao passo que cresce, vem se tornando competitivo. O IT Forum Expo 2018 divulgou uma lista com as melhores empresas de tecnologia para se trabalhar, e 12 são de Santa Catarina, sendo 9 de Florianópolis (COMPUTERWORLD, 2018).

Em fevereiro de 2019, um estudo da International Data Corporation (IDC) Brasil previu crescimento de 10,5% na área de Tecnologia da Informação (TI), principalmente por conta de métodos de transformação digital, esses que podem estar inseridos em processos de gestão de pessoas (RENNER, 2019).

Esses pontos apresentados levam a crer duas coisas distintas: que as organizações tecnológicas necessitam de profissionais qualificados para trabalhar as novas demandas oriundas da transformação digital; e que tais profissionais necessitam de um *feedback* de suas atividades laborais, pois sem esse retorno, eles tendem a cometer erros sem saber.

A rigor, o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores é indispensável para que as organizações identifiquem em suas equipes pessoas excepcionais, os chamados talentos, e também encontrem nesse método as fraquezas que devem ser aprimoradas para aumentar sua competitividade no mercado.

Com base no exposto, tem-se o caso da empresa deste estudo. Para conhecimento, a empresa foi fundada em 2014 e está inserida nesse cenário tecnológico. Tem como principal atividade treinamentos corporativos *online* e acompanha as tendências de mudanças digitais¹.

Conforme análises preliminares verificou-se que a Alfa avalia o desempenho de seus colaboradores sem seguir um processo padronizado e formal. O modelo de avaliação utilizado, que sofreu diversas mudanças nos últimos anos, ainda precisa ser aprimorado.

Para o contexto de análise desta temática e deste trabalho, elegeu-se o cargo de estagiário do setor de Recursos Humanos (RH). Ressalta-se que há estagiários atuando em outras áreas da empresa, entretanto, a pesquisa foi estruturada de forma que pudesse ser aplicada à todos os estagiários, assim como para demais colaboradores desde que as habilidades, atitudes e conhecimentos utilizados no método de avaliação sejam alinhados com o cargo de cada colaborador.

Sob este contexto, definiu-se como problema de pesquisa: como estruturar e formalizar um método de avaliação de desempenho para os estagiários da empresa Alfa? Ressalta-se que, neste caso, a melhoria deste processo está vinculada a elaboração de uma proposta de formulário de avaliação e que esse deve ser modificado para cada cargo na empresa, considerando os indicadores a serem avaliados.

Sendo assim, o problema que o presente artigo busca solucionar se dá pelo objetivo geral de estruturar um modelo de avaliação de desempenho para os estagiários da empresa Alfa. Fora isso, para o devido conhecimento, os objetivos específicos deste artigo serão delineados na metodologia.

¹ Salienta-se que a empresa não autorizou a divulgação de sua razão social e, portanto, será denominada nesta pesquisa como Alfa

O estudo se justifica principalmente por trazer para debate o conceito de avaliação de desempenho. Esta discussão tem a acrescentar ao ambiente acadêmico, visto que pode estimular outras pesquisas e fornecer informações para a capacitação nesta área. Justifica-se também pela falta de estruturação de um método formal para avaliações de desempenho na empresa Alfa. Sendo assim, surge a aplicação prática do estudo com o intuito de aprimorar os métodos existentes na empresa.

No desenvolvimento do presente artigo será abordado o conceito de avaliação de desempenho, seus métodos qualitativos e quantitativos de aplicação, e com mais profundidade o método da escala gráfica, visto que esse foi escolhido como sugestão para a empresa Alfa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados neste capítulo os conceitos norteadores a respeito da temática Avaliação de Desempenho.

2.1 Conceituação de Avaliação de Desempenho

As organizações estão constantemente preocupadas com o desempenho que seus funcionários têm. Por muito tempo foram usados métodos burocráticos e rotineiros de avaliação de desempenho, porém com a atualização das formas de administração e com o passar dos tempos, esses métodos foram deixando seu espaço e passaram a se utilizados meios mais modernos e inovadores para avaliar os funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Carvalho (2012, p. 259) traz a definição de avaliação de desempenho como “processo que aciona o sistema de Recursos Humanos, procurando apreciar o comportamento do colaborador em questão de competência ao se analisar ou examinar excelência e qualidade na produção de bens e de serviços.”

Dutra (2009, p. 161 - 162) traz uma definição voltada para as organizações, apresentando desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. O autor acredita que o desempenho pode ser dividido em três dimensões: do desenvolvimento, do esforço e do comportamento.

A avaliação de desempenho irá funcionar como um processo dinâmico que inclui o funcionário, seu superior, colegas de trabalho, clientes, entre outros. Desta forma ela é um meio importante para que os profissionais de recursos humanos consigam analisar, através dos resultados, se os funcionários estão cumprindo com suas metas, se a empresa tem um bom relacionamento interno, se as pessoas estão satisfeitas, etc. Assim, é possível perceber se essa tendo algum problema de supervisão em relação a gerência, se os funcionários estão bem alocados em seus cargos, se é preciso fazer um novo treinamento ou desenvolvimento, para assim estabelecer melhorias, buscar programas para desenvolver o desempenho humano da organização, melhorando os resultados organizacionais e a qualidade de vida dentro da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para Lacombe e Heilborn (2008), as avaliações são destinadas a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam.

Como explicitado anteriormente, Dutra (2009) traz uma visão contemporânea diferente das dos autores supracitados, abordando desempenho em três dimensões: do desenvolvimento, do esforço e do comportamento.

Com relação ao desempenho na dimensão do desenvolvimento, Dutra (2009) afirma que a expectativa de desempenho de um indivíduo será definida pelo seu nível de desenvolvimento. Isto quer dizer que é preciso analisar o nível de desenvolvimento da pessoa antes de determinar uma expectativa desse desempenho. Para isso, o autor aponta que a escala de complexidade é a melhor maneira de medir o desenvolvimento e que a avaliação de desempenho deve ser feita pelo seu superior direto da pessoa e por ela própria.

Já sobre a dimensão do esforço, Dutra (2009) acredita que o empenho de uma pessoa se diferencia de seu desenvolvimento em razão do tipo de trabalho que ela entrega à empresa.

Em relação à dimensão do comportamento, o autor acredita que o desenvolvimento e empenho da pessoa pode ser influenciado pelo seu comportamento. A avaliação do comportamento pode se tornar subjetiva por levar em consideração a conduta esperada pela empresa ou pelas pessoas que a compõem. O autor recomenda que sejam utilizados diferentes fontes para compor uma avaliação, nomeia esse método como avaliação 360°, onde o indivíduo recebe avaliação de diversas pessoas ao seu redor (DUTRA; 2009).

2.2 Formas de Avaliação de Desempenho

Em relação a como se realizar a avaliação de desempenho, tem-se duas possibilidades: a quantitativa, baseada em metas e a qualitativa, baseada em comportamentos.

2.2.1 Métodos Quantitativos

Para se avaliar quantitativamente geralmente são utilizadas as metas, que mostram direcionamentos, relações de poder e interesse e estão ligadas às atividades inerentes ao cargo. Para saber estabelecer uma meta, deve-se conhecer o cargo, as rotinas, os processos e as atividades do mesmo. É importante traçar objetivos para se entender o processo de metas, além de criar condições para a execução correta do trabalho para que se atinja o objetivo e trabalhar para isso (DALMAU, 2019).

2.2.2 Métodos Qualitativos

Para se avaliar qualitativamente são usados cinco passos. O primeiro é identificar as atividades do cargo e os indicadores de competências, habilidades e atitudes. O segundo é criar indicadores no contexto das atividades, dando notas as atividades relatadas, usando por exemplo uma escala que vai de 4 (mais alta) até 1 (mais baixa), sendo composta também pela coluna do zero e do não se aplica (DALMAU, 2019).

O terceiro passo envolve a definição do método de avaliação. Os possíveis métodos são: escalas gráficas; escolha forçada; incidentes críticos, em que se coloca os pontos positivos e pontos negativos ao longo do tempo e listas de verificação (checklist), que é similar a escolha forçada (DALMAU, 2019).

Bohlander e Snell (2010) citam a escala gráfica como um método de avaliação, em que são representados por uma escala cada característica ou traço avaliado. Apresentam o método da escolha forçada como o método em que o avaliador escolhe afirmações, geralmente em pares, que pareçam ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. Apresentam o método do incidente crítico como o método utilizado quando o comportamento do funcionário resulta em eficiência ou omissão incomuns em alguma parte do trabalho. Por fim, os autores ao citar o método da lista de verificação comportamental colocam que a mesma consiste na verificação, feita pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, para caracterizar o desempenho ou comportamento do funcionário.

O quarto passo é a escala de resultados, em que se define o parâmetro do que é bom, médio e ruim e se quantifica, em porcentagem, pela soma dos pontos feitos no segundo passo. Por fim, o quinto passo é a interpretação em função da escala pré-definida, apontando para onde está a necessidade de treinamento (DALMAU, 2019).

2.3 Método da Escala Gráfica

A escala gráfica é um dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados pelos administradores. Apesar de parecer um método simples, requer cautela na aplicação a fim de reduzir o pré-julgamento do avaliador e a subjetividade, que podem interferir no resultado final da avaliação (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Esse método tem como base uma tabela que terá duas entradas uma nas linhas e outra nas colunas. Nas linhas encontram-se os fatores de avaliação, que são formados pelos critérios básicos para a avaliação de desempenho dos funcionários. Esses critérios são baseados em comportamentos e atitudes que a empresa busca nos funcionários ou no cargo em que ocupam. E nas colunas estarão os graus de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), as escalas gráficas irão avaliar as pessoas através de critérios pré-determinados e graduados pela organização. Esses fatores definidos serão as bases para definir o que se pretende avaliar. Os fatores de avaliação devem ser claros e objetivos, tendo precisão e precisam ser amplos. Após a definição dos fatores são estabelecidos os graus de avaliação para que possa ter uma escala de variação (ótimo, bom, regular, ruim, péssimo), montando a escala gráfica de avaliação.

O método das escalas gráficas pode fazer com que o avaliador seja limitado em suas decisões, reduzindo os resultados em expressões numéricas. Por isso é importante que se use em conjunto outros métodos de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Os fatores escolhidos para definir quais as qualidades serão avaliadas devem conter uma descrição simples e objetiva para evitar distorções de entendimento por parte do avaliador (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

O quadro a seguir baseado na tabela apresentada por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) elucida como uma escala gráfica se parece.

Quadro 1: Formulário de Avaliação pela escala gráfica.

Conhecimentos	Na Atividade	Grau de Avaliação				Pontos
		1 extremamente insatisfatório	2 insatisfatório	3 satisfatório	4 extremamente satisfatório	
Pontualidade (o funcionário não se atrasa nem sai mais cedo)						
Assiduidade (o funcionário nunca falta, e quando necessário avisa com antecedência)						
Normas (o funcionário está integrado às normas e regras da organização)						
Continua...						

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Esses fatores de avaliação são definidos de acordo com os comportamentos e atitudes que a empresa deseja que sejam avaliados e valorizados, e é montada uma tabela, com os fatores de avaliação nas linhas e, nas colunas, os graus de avaliação de desempenho. (CARVALHO, 2012).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento metodológico do presente estudo, os objetivos específicos, os sujeitos do estudo, os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados, assim como a limitação do estudo.

Quanto a natureza, a presente pesquisa foi considerada aplicada, pois tinha como objetivo gerar conhecimentos que possibilitem aplicações práticas com o intuito de solucionar problemas específicos. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Com base na abordagem de Gil (2012), no que se refere aos objetivos a atual pesquisa foi considerada descritiva/explicativa, tendo como intuito descrever o atual processo e aprofundar nos conhecimentos da empresa para determinar um modelo mais adequado.

No que tange aos aspectos da abordagem do problema, a pesquisa foi considerada qualitativa.

Com relação aos procedimentos, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, visto que a análise se concentrou em um único caso. Esse tipo de pesquisa tem como característica o estudo profundo e exaustivo em um ou mais objetos, permitindo com que o pesquisador obtenha um conhecimento mais amplo e detalhado a respeito de um caso específico (GIL, 2012).

O principal sujeito do estudo foi a coordenadora de Recursos Humanos (RH) da empresa Alfa, tendo em vista que vem atuando nesta função desde agosto de 2018 e sua formação é tecnóloga em RH.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Esse tipo de entrevista foi baseada em um roteiro com questões previamente definidas,

porém permitiu flexibilidade para o acréscimo de perguntas novas, caso o entrevistador visse necessidade (LONGARAY *et al.*, 2003).

No quadro 2 são evidenciados os objetivos, os respectivos sujeitos correlacionados e os procedimentos utilizados para coleta de dados.

Quadro 2: Objetivos Específicos, Sujeitos e Coleta de Dados.

Objetivos	Sujeitos	Coleta de Dados
Identificar o que é feito atualmente para avaliar os colaboradores da empresa Mobiliza;	Coordenadora de RH	Entrevista Direta Semiestruturada
Levantar o que tem sido positivo e negativo no atual	Coordenadora de RH	Entrevista Direta Semiestruturada
Propor a estruturação de uma avaliação de desempenho para a empresa Mobiliza.	Autores	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para a obtenção das informações necessárias acerca do que era feito para avaliar os colaboradores da empresa e para levantar o que era considerado positivo e negativo no atual processo de avaliação de desempenho, foram feitas entrevistas presenciais e via *Whatsapp*.

Nas entrevistas presenciais, foi levado em conta um roteiro com perguntas acerca do assunto avaliação de desempenho. Contudo, a entrevista não foi inflexível; a entrevistada teve liberdade para, quando necessário, relacionar assuntos além dos perguntados. Já a entrevista via *Whatsapp* foi feita por meio de um questionário enviado à coordenadora e esta respondeu por mensagem de voz, sanando as dúvidas decorrentes do andamento do trabalho.

Foram realizadas perguntas com o intuito de conhecer em profundidade o departamento de recursos humanos, assim como quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer o cargo de estagiário de RH.

A proposta de estruturação de um processo de avaliação de desempenho formal para a empresa Alfa foi realizada pelos autores da pesquisa de acordo com as características analisadas da empresa Alfa. Para o alcance desse objetivo foi utilizada como base a fundamentação teórica descrita no trabalho, assim como as informações coletadas junto a empresa. Procurou-se, também, trabalhar a análise de discurso para verificar possíveis inconsistências nas respostas, assim como eventuais contradições ou falta de esclarecimentos ao que se objetivava.

Este estudo se limitou a propor a estruturação de um processo de avaliação de desempenho formal, baseando-se somente nas características da empresa Alfa. Portanto, os resultados obtidos a partir desta pesquisa não são necessariamente aplicáveis em outras empresas. Tal fato prejudica a generalização dos resultados. Além do mais, considerou-se como limitação temporal a realidade da empresa existente no período de realização deste trabalho, que ocorreu no primeiro semestre de 2019. Por fim, limitou-se este trabalho somente para a parte da construção de instrumentos inerentes ao processo de avaliação de desempenho. Outras etapas inerentes ao processo, tais como campanha de sensibilização, elaboração de manual normativo, definições temporais e elaboração de planos corretivos não foram contemplados neste momento.

4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO E RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentando a problemática da empresa, assim como o que é feito atualmente de avaliação de desempenho de maneira informal, destacando pontos fortes e fracos. Por fim é apresentada a proposição da equipe de um método de avaliação de desempenho para a empresa Alfa.

4.1 Apresentação da Problemática na empresa Alfa

O processo de avaliação de desempenho dentro de uma organização é importante pois é através dele que cada colaborador terá uma análise sistemática das atividades que desempenha, de suas metas e de como tem atingido seus resultados (CHIAVENATO, 2010).

Na empresa Alfa existem avaliações de desempenho quantitativas, descritas por metas para todos os colaboradores, e qualitativas, que são em formato de *feedback*. O período de *Onboarding* (três primeiros meses de experiência) é o único em que se tem uma periodicidade em relação à avaliação de desempenho.

Em conversa com a entrevistada foi apontado que para avaliar esses primeiros meses é feito um *checklist* com 30 dias, 60 dias e 90 dias de empresa, onde se aborda apenas entregas feitas, e as mesmas são classificadas em 3 níveis de satisfação. Essa avaliação é complementada com *feedbacks* que ocorrem na mesma periodicidade, aplicados tanto pelo líderes como pela coordenadora de RH.

Assim, não existe uma prática padrão pro líder avaliar. O *onboarding* é, 30/60/90. Após os 3 primeiros meses do funcionário na empresa, ai o gestor decide de quanto em quanto tempo será dado um *feedback* aos colaboradores, pode ser um *feedback* semestral, um *feedback* por mês, um *feedback* por quarter... O gestor faz essa conversa, e eu (coordenadora de RH) também converso depois de 45 dias com a pessoa pra pessoa pegar um pouco de percepção sobre a empresa (Coordenadora RH, 2019).

A partir dessa conversa foi possível perceber que há necessidade de melhorar a avaliação de desempenho já existente no período de *Onboarding* mas que a prioridade era determinar um processo de avaliação para todos os colaboradores. Isso se faz necessários para que se tenha um documento com a análise qualitativa das atividades exercidas pelos cargos e como foram seus resultados.

Com uma avaliação de desempenho estruturada para uma área, é possível testá-la e verificar a possibilidade de ampliação da mesma para as outras áreas da empresa.

Ao perceber que a empresa Alfa utiliza apenas os métodos de *checklist* das atividades e o *feedback* como processos de avaliação de desempenho, neste artigo foi proposto um outro método de avaliação para a área de RH, em modelo de formulário, que poderá a vir ser replicado para a empresa, se essa sentir que supre suas necessidades avaliativas.

4.2 Atual Processo de Avaliação de Desempenho

A empresa tem uma Avaliação de Desempenho estruturada no que diz respeito ao período de *Onboarding* (três primeiros meses) dos funcionários baseado em um *checklist* com parâmetros de avaliação. Nesse *checklist* estão contidos: o que o funcionário deve entregar com 30, 60 dias e 90 dias de trabalho. Todas essas entregas são atribuídas ao funcionário pelo seu gestor e feitas de acordo com o cargo que a pessoa ocupa, pois o gestor da área em específico que irá entender se o funcionário desenvolve conhecimento específico de algo que foi determinado ou não.

Então, nós temos no *checklist* o que ela tem que entregar com 30 dias de trabalho, o que ela tem que entregar com 60 dias e o que ela tem que entregar com 90 dias. [...] Aí a gente tem a escala de: não sabe, sabe o suficiente, e quase *expert*. Então, o gestor avalia ali como que a pessoa se encaixa naquela escala e com 30 dias ele faz um feedback, e a partir desse feedback é feito um plano de ação sobre os pontos que o funcionário não foi tão bem. E isso acontece com 30, 60 e 90 dias (Coordenadora RH, 2019).

Para esses três primeiros meses há uma escala de avaliação de três níveis abordada tanto no *checklist* como nos *feedbacks*. Essa escala é gradual do menor para o maior nível de conhecimento, da seguinte forma: não sabe, sabe o suficiente, e quase *expert*. Assim, o gestor irá avaliar em qual dessas escalas a pessoa se encaixa e com 30 dias é feito o primeiro *feedback*. A partir disso cria-se um plano de ação em cima dos pontos que o funcionário não se saiu tão bem e repete-se o processo. Em relação a quem aplica esses questionários e realizar os *feedbacks*, os de 30 e 90 dias são feitos em conjunto pela área de atuação na empresa e a área de RH, enquanto o de 60 dias é feito apenas pela área.

Durante esses três meses, antes de o gestor dar o *feedback* ele identifica os resultados sobre questões técnicas e faz uma conversa com os colaboradores de contato direto, em formato parecido a uma avaliação 360°, com o objetivo colher a percepção dos colegas daquela pessoa: como age no dia a dia, se transmite a cultura da empresa, se está dentro dos valores da empresa, entre outros. Esse processo é feito dessa maneira, sem instrução ao gestor de como deve ser realizado e também do que deve ser avaliado, como foi relatado na entrevista “não temos um processo formalizado, cada líder faz do jeito que quer e isso nos traz problema.” (Coordenadora de RH, 2019).

Depois do período de experiência, o gestor de cada área decide de quanto em quanto tempo será dado um *feedback* aos seus colaboradores. Porém, é feita uma avaliação cultural do indivíduo com a área de RH, para que possa ser avaliado se o colaborador está agindo de acordo ou não com os valores da empresa.

Entendeu-se que após o período de experiência não há um sistema de avaliação na empresa. As metas que a equipe tem que atingir dentro de um período servem como norteadores quantitativos para medir o desempenho, mas não há nada que organize sistematicamente essas metas, ou que permita ser feita uma cobrança das mesmas pelos gestores de cada área. Sendo assim, foi percebido também que há necessidade de delinear melhor as metas, pois essas não estão claras muitas vezes para os colaboradores.

Junto a isso, percebe-se que também não há uma análise qualitativa das atividades dos colaboradores; como o gestor irá escolher a periodicidade dos *feedbacks*. Dessa maneira fica estipulado para todas as áreas que serão feitas conversas de 15 em 15 dias para avaliar além do desempenho da pessoa naquele

período, como o funcionário tem se sentindo na empresa. Avaliações além dessa ficam a critério de cada área e de cada gestor. A entrevistada (2019) apontou que

...só temos conversas quinzenais. O que é positivo é que alinhamos muitas coisas, então em vez de esperarmos 30 dias pra ser passado um feedback formal, essas conversas são bem informais e elas nos ajudam a poder identificar o que está se passando na vida da pessoa [...], se ela tem alguma dificuldade de entrega. Entrevistada (2019)

A empresa tem a intenção de fazer um acompanhamento mais estruturado com os funcionários, de modo que as metas tenham objetivos mais claros e conseqüentemente a cobrança das mesmas tenha embasamento. Para que isso seja possível, a empresa passará a estipular metas das equipes e metas individuais por *quarter* (período de tempo de três em três meses onde são retomados objetivos organizacionais), tornando o processo mais detalhado.

Desse modo, se o funcionário tem como meta atingir um resultado, ele deve ter seu plano de ação alinhado aos resultados que a equipe e a empresa querem atingir naquele momento. Porém, atualmente o que impossibilita o acontecimento disso é a falta de objetividade na definição das metas da empresa, dificultado a definição de metas das áreas, e conseqüentemente dos colaboradores, gerando confusão, onde os funcionários não sabem pelo o que estão sendo cobrados.

4.3 Pontos Positivos e Negativos do Atual Processo de Avaliação de Desempenho

Durante a elaboração do estudo e da análise das conversas feitas com a coordenadora de RH foi possível identificar dois pontos positivos e três pontos negativos (Quadro 3) do que se tem até agora em relação a Avaliação de Desempenho.

Quadro 3: Pontos Positivos e Negativos do Atual processo de Avaliação de Desempenho.

Pontos positivos	Pontos negativos
Periodicidade trabalhada no período de <i>onboarding</i>	Falta de metas bem definidas para os funcionários
Valorização da cultura de <i>feedback</i> e faz uso do mesmo em diferentes momentos	Melhorar a assertividade nas cobranças,
	Necessidade de se ter uma de avaliação de desempenho estruturada na empresa.

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

O quadro acima ilustra o que foi observado de positivo e de negativo do que se é feito em termos de avaliação de desempenho na empresa Alfa. Foi observado que apenas uma forte cultura de feedback não é suficiente para uma boa avaliação de desempenho. Se faz necessário que hajam metas bem definidas para melhorar a assertividade de tais *feedbacks*.

4.4 Proposta de Avaliação de Desempenho

Para o atingimento de todos os objetivos do presente trabalho, se faz necessária a apresentação de um processo de avaliação de desempenho para a empresa Alfa. Antes da proposta de fato, cabe ressaltar a limitação deste estudo, onde foi mencionado que a proposta foi feita com base na área de Recursos Humanos do primeiro semestre de 2019, essa que conta com duas colaboradoras. Sendo assim, a proposta levará em consideração a área de atuação das mesmas, cabendo a empresa a decisão de estruturar um processo similar para as demais áreas e cargos.

O processo de avaliação de desempenho proposto tem cunho qualitativo, visto que as metas de cunho quantitativo, apesar de ainda não estarem claramente definidas pela empresa, não cabem a realização deste artigo.

Neste artigo a proposta de avaliação de desempenho passará pelas seguintes etapas para cada cargo analisado:

1. Construção de uma tabela com todas as atividades, seus conhecimentos específicos, habilidades e atitudes necessários para a realização plena dessas atividades. Baseada nas informações coletadas nas entrevistas e visitas à empresa, onde é possível conhecer o cargo, a rotina de trabalho e as atividades a serem realizadas;

2. Construção de um questionário majoritariamente qualitativo pelo método da escala gráfica onde os conhecimentos, habilidades e atitudes tornam-se indicadores que avaliarão as atividades mencionadas na tabela anterior. O questionário torna-se quantitativo apenas no momento de aplicação e contabilização dos pontos;

3. Explicação da escolha da escala de resultado a ser aplicada;

4. Explicação da interpretação dos resultados para que haja o encerramento do ciclo da avaliação de desempenho e essa possa ser utilizada como base para o levantamento de necessidades de novos treinamentos para os colaboradores;

5. Utilização da interpretação de resultados como base para feedbacks construtivos para os avaliados.

Para dar início a elaboração do ponto 1 abordado acima, em conversa com a coordenadora de RH, foi montado este quadro com a divisão das macroatividades dela e da estagiário, e as atividades que as mesmas fazem em conjunto:

Quadro 4: Atividades realizadas pelas colaboradoras de RH.

Coordenadora	Estagiária	Em Conjunto
Clima	Comunicação Interna	Onboarding
Estratégia	Endomarketing	Cultura
Recrutamento e Seleção		<i>Employee Branding</i>
Treinamento e Desenvolvimento		
Departamento Pessoal		
Coordenação das Atividades da Estagiária		

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Através da análise da realidade da empresa, acredita-se que o ideal é a implementação de uma avaliação de desempenho similar a que será proposta a seguir por *quarter*, ou seja, uma aplicação desse tipo a cada três meses, mantendo o que se é feito em relação a *feedbacks* com maior frequência. Escolheu-se essa periodicidade pois as metas da empresa são medidas por *quarter*, sendo assim, caso ocorra a alteração de alguma atividade em função de novas metas estabelecidas, essa poderá ser avaliada ao final do próximo *quarter*.

4.4.1 Proposta de avaliação de desempenho para estagiário de RH

As melhorias propostas nesta sessão tem início na construção da tabela com todas as atividades realizada pela estagiário de RH com suas habilidades, conhecimentos e atitudes ideais necessárias à boa execução das tarefas. Com base nas entrevistas e na conversa com a coordenadora foi possível criar um quadro completo, que por questões de apresentação será exibido apenas um recorte:

Quadro 5: Recorte do quadro completo de macro atividades e atividades específicas da estagiário de RH.

Macro Atividade	Atividade Específica	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Comunicação Interna	Desenvolver em conjunto com a coordenadora um estudo sobre os melhores canais de comunicação interna	Canais de comunicação e uso de mídias sociais	Pesquisa e coleta de dados	Proatividade e iniciativa
Comunicação Interna	Elaborar um questionário sobre Pesquisa de Clima para medir o clima interno	Pesquisa, questionário qualitativo e quantitativo e clima organizacional	Comunicação verbal e escrita	Proatividade, resiliência e iniciativa
Continua...
<i>Employee Branding</i> (Marga Empregadora)	Planejar ações diferenciadas para Instagram, LinkedIn e Facebook em conjunto com a área de Marketing	Mídias digitais e redes sociais	Organização, atenção a detalhes, criatividade e trabalho em equipe	Proatividade e determinação para aprender.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No quadro acima, a linha “continua...” representa o detalhamento de todas as atividades específicas relacionadas as macro atividades da estagiário referentes ao

quadro 4. Todas foram estudadas mas não é possível apresentar com detalhes no presente artigo em função da quantidade de páginas limitadas.

A continuidade do processo de avaliação de desempenho se deu pela construção do questionário baseado nessa tabela, com a escala gráfica determinada para a avaliação. Foram escolhidos quatro graus de avaliação para cada atividade: extremamente insatisfatório, insatisfatório, satisfatório, extremamente satisfatório. Os graus vão de um a quatro respectivamente para que no final os pontos sejam somados.

O questionário constitui-se em uma tabela, essa que foi produzida em uma planilha eletrônica porém, para questões de apresentação tem-se um recorte do quadro a seguir:

Quadro 6: Recorte de proposta de formulário de avaliação de desempenho para a estagiário de RH.

	Conhecimentos	Na Atividade	Grau de Avaliação				Pontos
			1	2	3	4	
			Extremamente insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Extremamente satisfatório	
Indicadores	Conhecimento básico de canais de comunicação e uso das mídias sociais	Para desenvolver um estudo sobre quais os melhores canais de comunicação interna (ex: whats app, email, chat do google e workplace).					
	Continua...	...					
	Na cultura da empresa	Auxiliar em todas as ações de cultura e ajudar na criação de novas.					
	Conhecimento da ferramenta da mobiliza	Para lançar mensalmente o "Espia Só", newsletter interna baseada nos 4 valores.					
		Escrever e enviar através da ferramenta de autoria da Mobiliza.					
	Habilidades	Na Atividade	Grau de Avaliação				Pontos
	1	2	3	4			
			Extremamente insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Extremamente satisfatório	
	De pesquisa e proatividade	Para desenvolver um estudo sobre quais os melhores canais de comunicação interna (ex: whats app, email, chat do google e workplace).					
	Continua...	..					
Capacidade de assumir responsabilidades e criatividade	Auxiliar em todas as ações de cultura e ajudar na criação de novas.						
Em comunicação escrita e verbal e em acompanhar atualizades	Para lançar mensalmente o "Espia Só", newsletter interna baseada nos 4 valores.						
	Escrever e enviar através da ferramenta de autoria da Mobiliza.						
Atitudes	Na Atividade	Grau de Avaliação				Pontos	
1	2	3	4				
		Extremamente insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Extremamente satisfatório		
Proatividade	Para desenvolver um estudo sobre quais os melhores canais de comunicação interna (ex: whats app, email, chat do google e workplace).						
Continua...	..						
Proatividade e entusiasmo	Auxiliar em todas as ações de cultura e ajudar na criação de novas.						
Agilidade e determinação em aprender	Para lançar mensalmente o "Espia Só", newsletter interna baseada nos 4 valores.						
	Escrever e enviar através da ferramenta de autoria da Mobiliza.						

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Recomenda-se que a aplicação do questionário seja feita por um colaborador superior ao avaliado, sendo assim, no caso da estagiário de RH o ideal seria que seu supervisor direto realizasse, sendo essa a coordenadora de RH.

Durante a aplicação do mesmo vão sendo atribuídos pontos. Cada linha contém um indicador que aponta de um a quatro, e no final da linha há o espaço

para que os pontos sejam somados. Ao finalizar a aplicação do questionário, deve-se somar todas as linhas e identificar o resultado final.

Cada área de avaliação (conhecimentos, habilidades e atitudes) deverá ser avaliada separadamente, para que depois seja feita uma média aritmética das três e conclua-se o desempenho do avaliado. O máximo que pode ser pontuado em cada área de avaliação é 75, visto que há no total 15 indicadores de cada um dos três âmbitos sendo avaliados, permitindo que o 100% seja uma pontuação de 75 pontos.

Terminado o somatório de cada uma das áreas avaliadas esse deverá ser comparada a escala de resultados escolhida pelo avaliador. A escala de resultados para a avaliação de desempenho dos estagiários deve ser mais flexível, dado que a única diferença no tratamento de estagiários e colaboradores é em relação à cobrança, sendo assim, percebe-se que os estagiários podem e devem ser avaliados da mesma maneira, porém com uma escala de resultados reduzida.

Deste modo pode-se optar, por exemplo, por definir como abaixo ou igual a 50% um estagiário como ruim, de 51% a 70% será considerado mediano, de 71% a 89% ele será considerado bom e igual ou acima de 90% será considerado excelente.

Em uma situação hipotética em que a estagiário de RH obteve 45 pontos em conhecimento, 73 pontos em habilidades e 66 pontos em atitudes, seus percentuais seriam de 60% em conhecimentos, 97,33% em habilidades e 88% em atitudes, o que geraria uma média de desempenho equivalente a 81,77% que arredondada considera-se 82% e ela seria considerada uma Mobilizadora de nível bom.

Quadro 7: Exemplo de escala de resultados.

Escala de Resultados Estagiária	
Igual ou abaixo de 50%	Ruim
De 51% a 70%	Mediano
De 71% a 89%	Bom
Igual ou acima de 90%	Excelente

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Nesse momento a estagiário já foi avaliada e se tem qual o seu nível de desempenho na empresa. A partir daqui a empresa deve realizar os mesmos procedimentos, ou seja, observar que a estagiário tem sua maior defasagem em conhecimentos, e então identificar quais são esses conhecimentos e como eles podem ser aperfeiçoados através de treinamentos e processos de desenvolvimento. Por fim, deve ser realizado o feedback para finalizar o processo e decidir como as informações extraídas dessa avaliação de desempenho vão ser utilizadas pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi como melhorar a avaliação de desempenho da empresa Alfa, considerando que são poucos os processos atualmente feitos de avaliação de desempenho e esses não são formalizados e com exceção de *feedbacks*, não acontecem após o período de *onboarding*. Para isso, foi necessário passar pela resolução dos três objetivos específicos.

Primeiramente foi possível identificar o que é feito atualmente para avaliar os colaboradores da empresa e percebeu-se que no período de *onboarding* acontece

Avaliação de Desempenho em forma de *feedback* com períodos pré definidos, avaliadores pré definidos e temas também pré definidos. Com isso foi possível perceber que a prioridade da empresa nesse momento é estruturar avaliações de desempenho para após o período de experiência, mesmo que seja de interesse da mesma melhorar também o método avaliativo nos três meses iniciais dos Mobilizadores.

A partir dessa identificação, foram levantados os pontos positivos e os pontos negativos do que se tem feito em relação a avaliação de desempenho na empresa. Neste levantamento pode-se perceber que o forte da empresa Alfa é a cultura de *feedbacks*, e isso permite uma comunicação fluida entres os colaboradores. Como um ponto negativo marcante e influente no processo viu-se que é mais complexo realizar a cobrança dos colaboradores por que há falta de clareza na definição das metas, desencadeando na falta de clareza dos colaboradores nas suas metas de área e individuais, consequentemente reduzindo seu desempenho nas atividades diárias.

Por fim, foi possível propor a estruturação de uma avaliação de desempenho formal para após o processo de *onboarding* para uma estagiário que pode ser replicado para outros estagiários e adaptado para colaboradores da empresa. Escolheu-se por fazer dois modelos baseados no mesmo método, a escala gráfica, para ilustrar que o mesmo método pode ser utilizado com atividades distintas e com escalas de resultados também distintas, de modo a personalizar a avaliação de desempenho para cada cargo e cada área.

REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Cengage Learning, 2010.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.
- COMPUTERWORLD, 2018. **Melhores Empresas para Trabalhar em TI 2018 serão conhecidas no dia 18/10**. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2018/10/03/melhores-empresas-para-trabalhar-em-ti-2018-serao-conhecidas-no-dia-18-10/>> Acesso em: 28 mai. 2019.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Avaliação de Desempenho - Anotações provenientes de aula ministrada**. Administração de Recursos Humanos II, Universidade Federal de Santa Catarina, 2019, Florianópolis.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2008.
- LONGARAY, André Andrade et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2003.
- RENNER, Maurício, 2019. **IDC Brasil: mercado de TI cresce 10,5% em 2019**. Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/noticias/12/02/2019/idc-brasil-mercado-de-ti-cresce-105-em-2019>> Acesso em: 22 mai. 2019.