INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE FIM DE CURSO

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 360º. ESTUDO DE CASO: SHOPRITE DE CACUACO

Autora: Marcia Francisco Uaquinga

Orientador: Prof. José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Luanda, 2022

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE FIM DE CURSO

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 360º. ESTUDO DE CASO: SHOPRITE DE CACUACO

Trabalho de fim de Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em gestão de recursos humanos, sob a orientação do professor, José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Autora: Marcia Francisco Uaquinga

Orientador: Prof. José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Luanda, 2022

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE FIM DE CURSO

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 360º. ESTUDO DE CASO: SHOPRITE DE CACUACO

O JÚRI

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO: _____

DATA DA DEFESA _____/_____/_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de todo o meu coração, ao meu querido Pai Henrique Diogo Uaquinga e minha mãe Vanda Sebastião Neto por serem as pessoas que nunca largaram as minhas mãos, e sempre esteveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus todo-poderoso, pela graça da vida e saúde.

Aos meus pais Henrique Diogo Uaquinga e Vanda Sebastião Neto, que apostaram na minha vida académica.

Ao meu tutor, José Leonídio Lopes Teixeira, por me instruir e capacitar para cá estar, aos meus colegas e amigos, em particular a Milcia Gomes, por todo o apoio, por todo o amor e carinho, ao longo da jornada académica, que hoje finda.

Agradecer ao ISA, por me ter formado durante quatro (4) anos, na companhia de professores competentes e excelentes.

Ao supermercado Shoprite, por não nos ter recusado a brir as suas portas, o nosso muito obrigado.

EPÍGRAFE

Teria maior confiança no desempenho de um homem que espera ter uma grande recompensa do que no daquele que já a recebeu. (Voltaire, 2005)

RESUMO

O trabalho que se apresentou tem como tema “Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho de 360º grau. Estudo de caso na Shoprite Cacuaco”. O trabalho visou questionar Quais são as vantagens e desvantagens da implantação da avaliação de desempenho de 360º graus nas organizações, em particular na Shoprite Cacuaco. O objectivo geral do mesmo propôs-se em conhecer as vantagens e desvantagens do processo de implantação da avaliação de desempenho 360º graus e identificar quais são as vantagens e desvantagens de sua implantação nas organizações. Quanto ao modo de abordagem do problema, utilizou-se uma abordagem quantitativa, que deu origem a um questionário como instrumento de colecta de dados. Foi possível manter contacto com funcionarios da Shoprite Cacuaco, onde constatou-se as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho de 360º, sua apreciação por parte dos trabalhadores e autores, com vista a saber se é ou não o melhor modelo a ser utilizado face ao contexto organizacional actual. Em termos de resultados, ficou evidenciado que na Shoprite a avaliação de desempenho de 360º graus, poderá melhorar a performance dos seus funcionários, na medida em que todos avaliaram todos e por outro lado poderá vir a ser um dos grandes indicadores para a promoção de carreira e valorização do quadro pelo grupo.

Palavras-chave: Vantagens e Desvatagens; Avaliação de Desempenho de 360ºgraus; Organização;

ABSTRACT

The work that was presented has the theme “Advantages and Disadvantages of the 360º Performance Assessment. Case study at Shoprite Cacuaco”. The work aimed to question what are the advantages and disadvantages of implementing the 360º performance evaluation in organizations, in particular at Shoprite Cacuaco. The general objective of the same was proposed to know the advantages and disadvantages of the implementation process of the 360º performance evaluation and to identify what are the advantages and disadvantages of its implantation in the organizations. As for the approach to the problem, a quantitative approach was used, which gave rise to a questionnaire as a data collection instrument. It was possible to maintain contact with Shoprite Cacuaco employees, where the advantages and disadvantages of the 360º performance evaluation were verified, its appreciation by the workers and authors, in order to know whether or not it is the best model to be used in view of the current organizational context. In terms of results, it was evident that at Shoprite the 360º performance evaluation could improve the performance of its employees, as everyone evaluated everyone and, on the other hand, it could become one of the great indicators for career promotion and appreciation of the framework by the group.

Keywords: 360º Performance Assessment; Organizations; advantages and disadvantages.

LISTAS DE TABELAS

Tabela nº 01 - Você conhece e/ou visualiza na pratica outros objectivos da avaliação de desempenho na Shoprite, além de servir como exigencia para concessão de progressão funcional e promoção na carreira 38

Tabela nº 02 - Você acredita que a actual avaliação funcional é feita de forma justa/realista?.....38

Tabela nº 03 - Você considera os criterios actuais de avaliação suficientes para a avaliação do seu desempenho.....39

Tabela nº 04 - Você considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata? 39

Tabela nº 05 - você considera importante avaliar a sua chefia imediata?..... 40

Tabela nº 06 - Você considera importante ser avaliado por seus colegas de sector.....40

Tabela nº 07 - Você considera importante avaliar seus colegas de sector 41

Tabela nº 08 - Você considera importante ser avaliado por seus subordinados. 41

Tabela nº 09 - Você considera importante realizar uma auto-avaliação 42

Tabela nº 10 - Em comparação à metodologia actual, você consideraria mais justo um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuidas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por você..... 42.

Tabela nº 11 - Você considera viavel a utilização dos resultados da avaliação funcional como criteros para obtenção e manutenção de FCs e CCs? 43

Tabela nº 12 - Você acredita que os trabalhadores detentores de cargos em comissão mais elevados (CC - 2 a CC - 7) devem ser também avaliados? 43

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico nº 01 - Você conhece e/ou visualiza na pratica outros objectivos da avaliação de desempenho na Shoprite, além de servir como exigencia para concessão de progressão funcional e promoção na carreira 38

Gráfico nº 02 - Você acredita que a actual avaliação funcional é feita de forma justa/realista?.....38

Gráfico nº 03 - Você considera os criterios actuais de avaliação suficientes para a avaliação do seu desempenho 39

Gráfico nº 04 - Você considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata? 39

Gráfico nº 05 - você considera importante avaliar a sua chefia imediata?.....40

Gráfico nº 06 - Você considera importante ser avaliado por seus colegas de sector.....40

Gráfico nº 07 - Você considera importante avaliar seus colegas de sector 41

Gráfico nº 08 - Você considera importante ser avaliado por seus subordinados. 41

Gráfico nº 09 - Você considera importante realizar uma auto-avaliação..... 42

Gráfico nº 10 - Em comparação à metodologia actual, você consideraria mais justo um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuidas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por você..... 42.

Gráfico nº 11 - Você considera viavel a utilização dos resultados da avaliação funcional como criteros para obtenção e manutenção de FCs e CCs? 43

Gráfico nº 12 - Você acredita que os trabalhadores detentores de cargos em comissão mais elevados (CC - 2 a CC - 7) devem ser também avaliados?..... 43

ÍNDICE

DEDICATÓRIA ..... **iv**

AGRADECIMENTOS ..... **v**

EPÍGRAFE ..... **vi**

RESUMO ..... **vii**

ABSTRACT ..... **viii**

LISTAS DE TABELAS ..... **ix**

LISTAS DE GRÁFICOS ..... **x**

INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **4**

1.1. Definição dos termos e conceitos 4

1.2. Organização 5

1.3. Cultura organizacional 7

1.4. O que é Avaliação de Desempenho 8

1.4.1. Propósitos da avaliação de desempenho 11

1.5. Metódos de avaliar o desempenho 17

1.5.1. Metódos tradicionais e novas abordagens 17

1.5.2. Métodos das escalas gráficas 17

1.5.3. Metódo das escolhas forçadas 19

1.5.4. Método da pesquisa de campo 20

1.5.5. Método dos incidentes críticos 21

1.5.6. Método de autoavaliação 22

1.6. Avaliação de desempenho de 360 graus. 22

1.6.1. Roteiro com os principais requisitos para implantação da avaliação 360 graus 28

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA ESTUDO 34

2.1. Tipo de pesquisa 34

2.2. Modelo de abordagem 34

2.3. Nível de estruturação do método 34

2.4. Técnicas de colecta de dados 35

2.5. Instrumentos e procedimentos 35

2.6. População e amostra 35

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO E RESULTADOS 36

3.1. Aspectos introdutórios á apresentação dos resultados 36

3.2. Resultados da pesquisa 37

3.3. Discussão de resultados 45

CONCLUSÃO 47

SUGESTÕES 48

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 49

INTRODUÇÃO

O trabalho que se segue é uma monografia, exigida pelo Instituto Superior de Angola como requisito para a obtenção do grau de licenciada em gestão de recursos humanos. O mesmo subordina-se ao tema "**Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho de 360ºgraus. Estudo de Caso na Shoprite de Cacuaco.**"

As mudanças no mundo empresarial, além de estarem cada vez mais velozes, estão acontecendo em escalas mundiais exigindo novas iniciativas criativas e a reestruturação dos modelos de gestão, inclusivo e principalmente no modelo de gerir pessoas.

As organizações buscam incansavelmente por resultados e para que seus objectivos sejam alcançados de maneira eficaz, investindo fortemente no departamento de recursos humanos que actualmente também é conhecido por gestão de pessoas.

Os profissionais de recursos humanos, por sua vez, precisam de se adaptar aos novos tempos, visto que para sua sobrevivência não basta mais executar com perfeição suas actividades tradicionais, como alguns anos atrás, onde eram solicitados apenas para controlar funcionários e resolver questões trabalhistas. Hoje com o mercado sofisticado e o rápido crescimento das organizações, faz-se necessário que o RH (recursos humanos) tenha uma integração em termos globais nas necessidades das organizações.

Visto isto, este trabalho propõe estudar especificamente uma das ferramentas da avaliação de desempenho: a avaliação 360 graus e descobrir quais são as vantagens e desvantagens que a implantação desse método pode fornecer aos profissionais de recursos humanos e inclusive estipular quais os requisitos principais que as organizações devem apresentar para que a implantação da mesma possa adaptar-se ao seu ambiente, obtendo sucesso e trazendo resultados positivos para as organizações e também para todas as pessoas envolvidas no processo.

.

Nos dias actuais é muito comum a implantação da avaliação de desempenho 360º graus sem um estudo aprofundado sobre os seus benefícios, desvantagens e se a empresa está apta para a utilização desse tipo de ferramenta de avaliação.

Em conformidade com o exposto na problemática da presente pesquisa, formulou-se a seguinte pergunta de partida: **Quais são as vantagens e desvantagens da implantação da avaliação de desempenho 360 graus para o Super Mercado Shoprite de Cacuaco?**

- **Hipóteses**

De acordo com Gil (2007, p.10), hipóteses "são suposições colocadas como resposta plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa".

Em função da pergunta de partida acima colocada, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: Poderá melhorar a performance dos seus funcionários, na medida em que todos avaliaram todos.

H2: Poderá vir a ser um dos grandes indicadores para a promoção de carreira e valorização do quadro pelo grupo.

H3: Poderá ser mais demorada e complexa, podendo gerar desconforto aos coloboradores produzindo em alguns casos dados inconclusivos.

- **Objectivos**

Objectivo geral

Conhecer as vantagens e desvantagens do processo de implantação da avaliação de desempenho 360º graus nas organizações e em particular no Super Mercado Shoprite.

Objectivos específicos

1) Identificar quais são as vantagens e desvantagens na implantação de uma avaliação de desempenho 360 graus;

2) Apresentar um conjunto de sugestões para melhorar o quandro.

- **Delimitação e limitação**

A presente pesquisa encontra-se delimitada em três âmbitos, no âmbito material, no âmbito territorial e no âmbito temporal.

Na vertente material o trabalho encontra-se delimitado na área de ciências sociais e humanas, no curso de Gestão na opção de Gestão de Recursos Humanos mais propriamente no tema: vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho de 360º graus.

Na vertente territorial a pesquisa delimitou-se ao Super Mercado Shoprite de Cacuaco e na vertente temporal o a pesquisa está delimitada no ano de 2021.

- **Justificativa**

A Este trabalho possui três principais importâncias, a saber: A primeira delas é poder auxiliar gestores, colaboradores e futuros profissionais da área de gestão de pessoas para que tenham uma visão sistémica sobre avaliação de desempenho 360º graus e consigam visualizar e ter a percepção de porquê, como e quando utilizar esse tipo de avaliação;

A segunda importância é a oportunidade de o pesquisador aprimorar seus conhecimentos e fazer uma conexão de seus estudos em sala de aula, aumentando seu capital intelectual e adquirindo informações relevantes sobre sua área de actuação;

E por último proporcionar considerações teóricas relevantes dentro da área de gestão de pessoas que podem servir de subsídios a outros pesquisadores interessados no tema objecto de estudo, contribuindo para ampliação do acervo da instituição.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição dos termos e conceitos

A partir deste ponto, nossa preocupação prende-se em definir os termos e conceitos que irão dar norte, ao presente trabalho, ou seja, os termos que abaixo se seguem.

a) Avaliação de desempenho de 360ºgraus.

No entender de Muchinsky (2004, p.123), avaliação 360 graus é um método de análise dos funcionários que une autoavaliação e avaliações dos que trabalham com ele, incluindo subordinados, líderes e colegas de trabalho.

Para Milkovich & Boudreau (2000, p.99), a avaliação 360 graus é uma metodologia de avaliação de desempenho de colaboradores que visa coletar um amplo espectro de opiniões sobre o colaborador. Isso inclui fazer perguntas para superiores, colegas, comandados e até clientes e fornecedores, entre outros.

Para Marras (2005, p.89), ele recebe este nome justamente pela dimensão que abrange o seu campo de feedback. Identifica- se com cenários participativos e democráticos onde o avaliado é analisado por todos os elementos que tenham contacto com ele, isso incluem não apenas os clientes internos como também os clientes externos.

b) Organizações

Na ideia de Moraes (2004, p.90), organização é a acção ou efeito de organizar; ato ou resultado de se organizar. Formação estrutural daquilo que compõe um ser vivo ou do que constitui um sistema; Conjunto de pessoas que possuem os mesmos interesses; associação. Instituição que se destina à realização de atos no âmbito político, social, econômico.

No entender de Lacombe (2003, p.78), organização é uma combinação de esforços individuais, somados a recursos materiais, tecnológicos, administrativos e financeiros, com a finalidade de realizar propósitos coletivos.

Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalho, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada e racionalizada.

De acordo com Drucker (2002, p.99), organização ou organizações, é a forma como se dispõe (prepara, arranja, arruma) um sistema para atingir os resultados pretendidos. Normalmente é formado por uma, duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia e eficiência.

1.2. Organização

As pessoas são as responsáveis para que aconteça o surgimento das organizações. Para Muchinsky (2004, p.90), as organizações existem para atingir metas e objectivos específicos sendo Organização

As pessoas são as responsáveis para que aconteça o surgimento das organizações. Para Muchinsky (2004, p.90), as organizações existem para atingir metas e objectivos específicos sendo mais fácil definir por que as empresas existem do que definir o que propriamente são".

Segundo Bergamini (1988), a organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando actividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objectivos do empreendimento.

Podemos ainda perceber a organização como um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objectivo em comum". Para a formação de um sistema de organização basta que aconteçam actividades coordenadas de forma consciente por duas ou mais pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 26), as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos." As organizações podem ser reestruturadas conforme forem atingindo seus objectivos.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Dias (2003, p.78), as organizações são criadas intencionalmente para atingir objectivos. Dispõem de

uma estrutura hierárquica que utiliza trabalhos humanos e o uso de recursos materiais para conseguir objectivos que não poderiam ser alcançados somente com esforço individual. Apesar de semelhantes as organizações podem ser de diferentes tipos.

Para Muchinsky (2004, p.78), existem quatro princípios básicos para existência de uma organização:

> Primeiramente um sistema de actividades diferenciadas; segundo as pessoas para execução das funções; terceiro a cooperação para alcançar um objectivo em comum; e por último a autoridade para assegurar a cooperação das pessoas na realização de suas funções buscando por um objectivo em comum.

As organizações não nasceram prontas, foram se desenvolvendo ao longo dos anos, e algumas teorias influenciaram e influenciam directa ou indirectamente no formato das organizações actuais, (Ferreira, 2010, p.56).

Apesar de as empresas se reestruturarem e cada qual ter sua própria particularidade, um ponto em comum entre os diversos tipos de organização é terem como foco a finalidade de adquirir lucro.

Chiavenato (2004, p.45), diz que é impossível separar pessoas das organizações. Se de um lado existem as organizações que para serem constituídas precisam de pessoas, do outro lado existem pessoas que necessitam das organizações para alcançarem seus objectivos pessoais de forma que sozinhas não seria possível a realização de suas metas.

Assim sendo, as organizações existem para cumprir também os objectivos individuais do ser humano. Pensando assim é possível proferir que as pessoas podem se sentirem realizadas e motivadas através do desempenho de actividades dentro de uma organização.

Conforme Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p.30), uma organização que funciona bem atinge seus objectivos com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior do que a soma de suas partes.

Com o supracitado, o autor quis dizer que em outras palavras sinergia significa cooperação e esforço para realização de alguma tarefa.

Para que a organização consiga uma boa sinergia, ela depende directamente do esforço colectivo das pessoas que a compõem. Dessa maneira, faz-se necessário que as pessoas trabalhem com o intuito de atingir um objectivo comum para que á organização consiga atingir os resultados esperados.

Devido a sua complexidade, as organizações podem ser muitas coisas ao mesmo tempo. Para Chiavenato (1989) podem ser de vários tipos: industriais, universidades, comércios, prestação de serviços, bancos, entre outros. As organizações podem ser públicas ou privadas, e possuírem vários tamanhos, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte. As organizações sofrem várias modificações ao decorrer dos anos e vários estudiosos tentam conceituar o que são.

1.3. Cultura organizacional

A cultura organizacional impacta directamente na conduta das pessoas dentro de uma organização. Segundo Luz (2003, p.14), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

Ela traz impacto directo no quotidiano das empresas, ditando como se darão as tomadas de decisões, as formas de recompensas, o jeito que a organização se relaciona com seus clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, a forma como seus funcionários se vestem, o estilo de liderança adoptado entre outros.

Moura (1997, p.89) apud Luz (2003, p.15) diz que:

> A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui).

Quando se fala sobre cultura organizacional, nos referimos-nos aos valores, crenças e comportamentos individuais e grupais vigentes naquela empresa.

Pode-se ainda segundo o autor fazer uma analogia entre cultura e “cheiro”. Cada empresa tem seu cheiro impregnado nas pessoas, equipamentos, produtos, móveis e inclusive nos serviços prestados. Quando uma pessoa sai da organização, o individuo que entrar no lugar dela automaticamente apresentará o mesmo cheiro.

A cultura organizacional está instalada em todas as organizações, sendo elas do sector privado, público ou do terceiro sector. De acordo com Dias (2003, p. 34), cada organização, embora apresente sua própria cultura organizacional, está sempre sofrendo influência das culturas existentes em seu torno.

Luz (2003, p. 14): diz que “[...] a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.”

Em outras palavras, a cultura da empresa exerce um sentido político e de controle sobre as pessoas que nela trabalham.

Conforme Dias (2003, p.34), a cultura emerge de dentro da organização devido as vontades conscientes e inconscientes de seus directores. O fundador da instituição tem papel fundamental na criação da cultura de uma empresa, é através de seu jeito de pensar, comandar e agir, que ele repassa e cria os valores e crenças da empresa, consolidando qual o tipo de cultura que a mesma vai exercer.

Segundo Luz (2003, p.67), a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, princípios e normas impregnadas na vida da organização, criando uma maneira peculiar de como se trabalha naquela empresa.

De forma simples, pode se mencionar que o conjunto de atributos psicossociais e físicos de uma instituição caracterizam o modo de ela ser e sua identidade é conhecida como cultura organizacional.

1.4. O que é Avaliação de Desempenho

Conforme Chiavenato (2003, p.89), o desempenho humano pode sofrer variações de pessoa para pessoa.

Segundo o mesmo autor existem vários factores que influenciam no resultado do desempenho individual, como as habilidades de cada um, o cargo em que se encontra e a sua experiência.

A avaliação de desempenho no fundo é um importante meio de resolver problemas e de melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As empresas esperam pessoas que tragam resultados, que sejam altamente produtivas e que seus clientes fiquem satisfeitos, por isso, a melhor forma de saber se o funcionário está engajado e comprometido com os objectivos da empresa é através da avaliação de desempenho.

De acordo com Mueller (2003, p.56), a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho das pessoas, verificando se os objectivos propostos foram cumpridos e fornecer feedback a estes indivíduos afim de motivá-los e torná-los cada vez mais produtivos.

Todo o funcionário sente necessidade de receber um balanço sobre sua actuação e desempenho. Devido a isto, Ribeiro (2006, p.295): diz que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho.”

Mediante o supracitado, é na hora da avaliação que se faz necessário citar os pontos positivos e os pontos que necessitam de melhorias, estabelecer as metas e desafios a serem alcançados.

Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p.100), a avaliação de desempenho é um veículo da estimativa do aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e por consequência do potencial humano de toda a organização.

Através de uma avaliação bem elaborada é possível obter comprometimento, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; todos os envolvidos podem obter orientação constante sobre o desempenho, trazendo melhorias para a empresa em produtividade, qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com os autores Nascimento, Lopes & Argimon (2005, p.2), o investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo torna-se factor primordial

para o desenvolvimento organizacional, somente assim, a organização poderá conquistar e manter por longo prazo seu espaço no competitivo mercado.

É através da avaliação que se pode verificar a excelência do trabalho de cada pessoa e qual a real contribuição daquele funcionário para com a organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 222), a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Sendo que é a partir dessa avaliação que é possível verificar a excelência do desempenho das actividades de cada um e qual a contribuição daquele colaborador para com a empresa.

Mueller (2003, p.56) menciona que em toda e qualquer organização existe o processo de avaliação de desempenho, e que este pode ser tanto formal quanto informal.

O programa de avaliação informal pode trazer danos ao ambiente organizacional devido ao facto de que quando alguém não está indo bem no desempenho de suas actividades não recebe feedback e consequentemente não há um plano de desenvolvimento para esta pessoa, ocasionando desmotivação e falta de oportunidade de crescimento.

Um programa de avaliação formal tem por característica fundamental dar feedback e elaborar todo um planeamento criando estratégias para o desenvolvimento das pessoas beneficiando colaboradores e a organização.

Qualquer empresa que tenha funcionários realiza algum tipo de avaliação, mesmo que informalmente.

Para Gil (2001, p.149), é importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado.

Segundo o autor acima citado, esta é uma forma de evitar uma avaliação superficial e unilateral, sendo que uma avaliação bem elaborada com

fundamentos científicos apresenta uma abordagem mais racional e livre de distorções feitas com base no senso comum.

1.4.1. Propósitos da avaliação de desempenho

Dentre os diversos propósitos da avaliação destacam-se o de permitir que o desempenho das pessoas melhore.

A avaliação de desempenho provoca melhoria contínua no desempenho da organização e das pessoas, alavancando o crescimento dos colaboradores e melhorando a comunicação entre os níveis da organização, (Pontes, 2005, p.89).

Com o crescente desenvolvimento das pessoas, a criação de um programa de avaliação deve estimular a busca por desafios e novos conhecimentos.

No entender de Pontes (2005, p.27), avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante.

A avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desempenho dos colaboradores na execução de suas actividades dentro da empresa, medindo seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, (Marras, 2005,p.45).

Na linha de pensamento de Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2004, p.89), os principais objectivos de uma avaliação de desempenho são adequar as pessoas aos seus respectivos cargos, identificar quais são as necessidades de treinamento, proporcionar melhoria no relacionamento interpessoal, estimular o aumento da produtividade e trazer incentivo salarial baseando-se no desempenho das actividades das pessoas.

A principal vantagem de uma política de avaliação de desempenho é permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos. A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar

o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento, (França, 2007, p.116).

Conforme Ribeiro (2006, p.78), o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho deve ser avaliado e acompanhado periodicamente. A organização analisa e regista como ele, tem se saído em suas actividades. Ao receber o feedback sobre a sua actuação, o funcionário pode corrigir seu desempenho e consequentemente obter crescimento pessoal e profissional.

Segundo Milkovich e Boucheau (2000, p.56), antes do processo de implantação da avaliação de desempenho, é preciso analisar e responder a cinco questões chave, conforme apresentadas na figura 1.

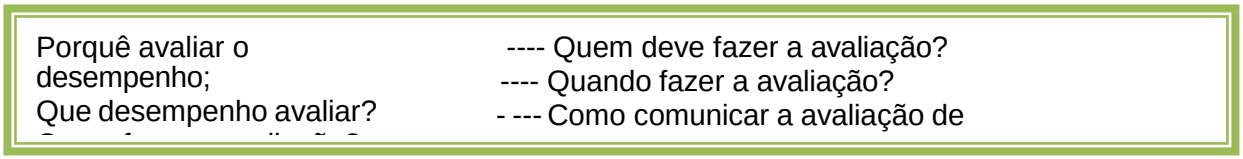


Figura 01: seis questões-chave para a avaliação de desempenho. Fonte: Milkovich e Boucheau, 2000, p. 99

Conforme Milkovich & Boudreau (2000, p.78), as informações obtidas com a avaliação de desempenho são fundamentais para que os colaboradores recebam informações sobre os seus, os pontos fortes e pontos fracos, buscando pelo aperfeiçoamento constante.

Além de ser útil aos colaboradores, a avaliação de desempenho pode trazer vários benefícios para a organização como ajudar no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, servindo de base para tomadas de decisões importantes como promoções, demissões e recompensas.

Segundo David (1983,p.90), a avaliação, com fins de desenvolvimento e aconselhamento, deve se concentrar nos pontos fortes e fracos da performance do individuo, buscando identificar como ela pode ser melhorada.

As pessoas buscam feedback. Quando essa retroalimentação é eficiente e bem gerenciada, pode influenciar directamente no comportamento e motivação dessas pessoas.

Para Nadler, Hackman e Lawler (1983,p132), a avaliação de desempenho só é útil se o individuo estiver receptivo a receber feedback e interessado a discutir sobre a sua performance.

Para Schermerhorn, Hunt & Osborn (2001,pág.106), a avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemático do desempenho do funcionário e o fornecimento de um feedback sobre os ajustes de desempenho necessário.

Segundo França (2007, p.34), o desempenho pode ser medido através de quatro dados recolhidos:

a) Produção: São informações concretas e objectivas como volume de vendas, lucros, peças produzidas, etc.;

b) Pessoais: Dados relativos ao próprio colaborador como taxa de absenteísmo, rotatividade, etc;

c) Administração por objectivos: mede, se a pessoa atingiu ou não os objectivos e metas traçadas dentro do período determinado;

d) Medições subjectivas: avalia com perguntas sobre o comportamento do funcionário como liderança, proatividade, atitude, etc.

Para Pontes (2005,p.90), vários são os objectivos de um programa de avaliação, porém, vale ressaltar três principais, sendo eles: propor melhorias contínuas no desempenho da empresa e das pessoas, alavancar o crescimento dos colaboradores e melhorar o processo de comunicação entre os níveis da organização.

Se um programa de avaliação não consegue atender aos objectivos acima descritos, não pode ser considerado um sistema de avaliação eficaz.

Conforme Ribeiro (2006,p.190), os objectivos de uma avaliação devem ser específicos, realistas, mensuráveis e alcançáveis, e sempre motivando a busca permanente pelo crescimento do individuo.

Ainda segundo o mesmo autor, deve ser avaliado o desempenho actual e não o potencial; avaliar os resultados de um período e não apenas de eventos recentes; avaliar os resultados alcançados e não conhecimentos e habilidades; por último, avaliar os resultados que foram alcançados e não progressos.

Conforme Dessler (2003,p.67), os directores avaliam os seus colaboradores com o objectivo de conseguir subsídios para as tomadas de decisões. Algumas das principais razões de se fazer a avaliação de desempenho é que ela pode trazer informações importantes nas tomadas de decisões como, por exemplo, aumento de salários e promoções, permitindo que a direcção, juntamente com os seus colaboradores, desenvolva planos de acção para corrigir possíveis deficiências encontradas no desempenho actual.

De acordo com Pontes (2006, p.22), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial desenvolvimento futuro.

Através da avaliação de desempenho é possível aperfeiçoar os recursos humanos da organização. Com a avaliação é possível, segundo Gil (2001,p. 149):

> Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; Identificar os empregados que possuem qualificação superior a requerida pelo cargo; Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; Obter subsídios para remuneração e promoção; Obter subsídios para elaboração de planos de acção para desempenhos insatisfatórios.

Conforme Milkovich & Boudreau (2000, p.24), para que a avaliação seja bem-sucedida é necessário que forneça resultados específicos e mensuráveis, estimulando melhorias através de objectivos e metas relevantes, alcançáveis e ao mesmo tempo desafiadoras, estabelecendo um prazo para o cumprimento e obtenção de resultados.

De acordo com Ribeiro (2006, p.92), existem premissas importantes para implantação do programa de avaliação de desempenho, algumas delas são:

Medir o desempenho e garantir que o empregado saiba com clareza o seu papel e as suas responsabilidades; estabelecer uma conexão entre o desempenho e o reconhecimento funcional e salarial da pessoa; haver envolvimento e apoio integral da direcção da empresa e, por último elevar a moral interna e melhorar os resultados da organização.

A validade da avaliação depende muito da metodologia adoptada, porém, é de vital importância que o avaliador esteja capacitado e treinado para este fim, e que o funcionário receba o feedback correctamente para garantir o sucesso do programa.

Para Gil (2001, p.163), a avaliação de desempenho terá pouco valor se o empregado não tomar conhecimento dela. Afinal, um de seus principais objectivos é proporcionar feedback acerca de seu desempenho com vista na correcção de seus pontos fracos. A avaliação necessita ser muito bem planejada e conduzida.

Conforme Marras (2005, p.45), através de uma avaliação de desempenho a organização pode mensurar três campos organizacionais: o campo dos resultados, do conhecimento e do comportamento.

O campo dos resultados é a visão que integra factores ligados as metas predefinidas pela empresa e que devem ser cumpridas dentro de um prazo pré-estabelecido, podendo ser quantitativo, onde essa meta pode ser medida através do factor numérico ou qualitativo, onde não é medido por números e sim por propriedades e valores que definem o alcance da meta proposta.

O campo do conhecimento refere-se ao andamento e trajectória cognitiva do funcionário, verifica-se se o colaborador assimila o volume de informações que lhe são repassadas através de treinamentos.

O campo do comportamento refere-se também, á análise dos comportamentos, valores e atitudes do colaborador, relacionando-os com os padrões culturais e comportamentais exigidos pela organização.

Entre os diversos métodos de avaliação existentes Marras (2005, p.98) destaca os seguintes: Escalas gráficas; Incidentes críticos; Comparativo; Escolha forçada; 360º graus.

França (2007, p.56), menciona que não existe um sistema pronto de avaliação de desempenho, pelo contrário, existem vários modelos de avaliação e cada programa tem seus pontos fortes e pontos fracos, qualidades e

limitações. Deve-se, portanto, analisar minuciosamente qual sistema se adapta melhor ao ambiente e cultura da organização.

Para Mueller (2003, p.45), o motivo para o qual muitos programas de avaliação fracassam geralmente, é a escolha errada do sistema, juntamente com a sua má implantação, a falta de integração com os sistemas de RH e a falta de adaptação do programa a cultura da organização.

De acordo com Gil (2001,p.34), alguns dos principais equívocos cometidos na implantação do sistema de avaliação são: Falta de clareza na definição dos objectivos; ausência ou baixo envolvimento da alta administração; falta de qualificação para administrar pessoas; exclusão dos funcionários no processo de planeamento do desempenho, entre outros.

Ribeiro (2006, p.74), diz que o programa corre o risco de fracassar muitas vezes por se tornar muito burocrático, perdendo a qualidade. Outro factor determinante é o número de objectivos estabelecidos. Se a organização propuser mais do que a capacidade das pessoas, o programa não consegue gerar acção e os colaboradores perdem o interesse.

Segundo Castro (2002, p.23), na maioria das vezes as pessoas não fazem o que se esperam delas porque não sabem ou não possuem informações suficientes sobre o processo. Normalmente isso se dá pelos seguintes factores:

Desconhecem quais são as expectativas; Não possuem autoridade para realizá-las; O próprio ambiente de trabalho cria dificuldades e obstáculos. São ignoradas quando realizam o trabalho correctamente; falta feedback; Não estão motivadas.

É de vital importância escolher um programa de avaliação que seja adequado ao ambiente organizacional para que não ocorra a implantação de métodos inadequados as reais necessidades da organização, trazendo como consequência o fracasso do programa.

Segundo Milkovich & Boudreau (2000, p.99), a maneira como alguma coisa é medida é tão importante quanto o que é medido.

Vários são os métodos e sistemas que podem ser utilizados para a implantação e execução da avaliação de desempenho. De acordo com Dessler (2003, p.45), a avaliação é conduzida através de um ou mais métodos.

As avaliações mais frequentes costumam ser aplicadas através de entrevistas aos funcionários, porém, podem ser realizadas através de escalas comportamentais, gráficas; Comparação entre pares, monitoramento electrónico de desempenho, avaliação 360º graus, entre outros.

A avaliação 360º, por sua vez, é um modelo actual que está a ser implantado com frequência pelas organizações, porém, devido a sua complexidade na maioria das vezes, o programa fracassa. Dessa forma abordaremos esse método de avaliação no subtema a seguir para melhor compreender seu funcionamento.

1.5. Metódos de avaliar o desempenho

1.5.1. Metódos tradicionais e novas abordagens

Os métodos de avaliação do desempenho é um meio de buscar dados para que possam ser analisados e transformados em informação útil e precisa, auxiliando a tomada de decisão e colaborando para a melhoria contínua do desempenho humano.

Estaremos abordando alguns métodos de avaliação do desempenho como: Métodos das escalas gráficas; escolha forçada; pesquisa de campo; dos incidentes críticos; autoavaliação e avaliação 360 graus, suas vantagens e desvantagens.

1.5.2. Métodos das escalas gráficas

Este é um dos métodos mais utilizados, também é considerado o mais simples. Não é porque é considerado como um método simples que não requer uma diversidade de cuidados para que na aplicação do método o avaliador possa ter uma paralisação no momento antecedente ao julgamento.

Segundo Chiavenato (2000, p.89):

> O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.

Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os graus de variação daqueles fatores.

Os factores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar.

Os factores são descritos de forma sumária de maneira simples e objetiva, se a descrição for bem detalhada, maior será a exatidão do fator. A intenção dos fatores é para identificar o desempenho fraco ou até mesmo insatisfatório até o desempenho ótimo e excelente. Existem três alternativas para os extremos:

1. Escalas gráficas contínuas: São escalas que possuem apenas dois pontos, dois extremos definidos, sendo assim a avaliação do desempenho se situam em um dos dois extremos.

2. Escalas gráficas semi - contínuas: O processo é quase igual ao método das escalas gráficas semi - contínuas, porém são incluídos pontos intermediários que são definidos entre os pontos extremos, facilitando um pouco a avaliação.

3. Escalas gráficas descontínuas: consiste em escalas que as marcações já são previamente definidas, o avaliador precisa somente escolher a opção que se melhor encaixe na condição do avaliado.

O exemplo abordado será baseado em escalas descontínuas. O método se baseia em uma tabela aonde possui entrada dupla, aonde se localizam nas linhas os factores de avaliação e nas colunas os fatores que estabelecem os comportamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos que são valorizados pela organização. Para cada fator existe um grau de satisfação que geralmente é dividido em cinco graus: ótimo, bom, regular, sofrível e fraco.

É importante lembrar que os fatores da avaliação devem ser definidos através de descrição sumária com o máximo de simplicidade e objetividade, usando características como a superficialidade, a generalidade e a subjetividade.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome do funcionário: _____Data: ____/___/_____.

Departamento/Seção: _____Cargo: _____

Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função.

	Óptimo	**Bom**	**Regular**	**Sofrível**	**Fraco**
Produção Volume e quantidade de trabalho executados Normalmente	[ ] Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	[ ] Frequentemente ultrapassa as exigências	[ ] Satisfaz às exigências	[ ] Ás vezes, abaixo das exigências	[ ] Sempre abaixo das exigências. Muito lento
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no Trabalho	[ ] Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	[ ] Àsvezes superior. Bastante acurado no trabalho	[ ] Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é regular	[ ] Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente	[ ] Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros
Conhecimento do trabalho Grau de conhecimento do trabalho	[ ] Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos	[ ] Conhece o necessário	[ ] Conhecimento suficiente do trabalho	[ ] Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	[ ] Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os Colegas	[ ] Possui excelente espírito de colaboração. voluntarioso	[ ] Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura Colaborar	[ ] Colabora normalmente em trabalho de equipe	[ ] Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	[ ] Mostra relutância em colaborar

Quadro 1 - Método das escalas gráficas Fonte: Chiavenato (2000), adaptado pelo autor, 2020.

Existe ainda o método da escala gráfica com atribuição de pontos que são utilizadas por algumas organizações, podendo assim determinar o resultado em quantidade de pontos facilitando as comparações entre colaboradores dentro da organização, deixando o método mais simples e superficial.

1.5.3. Metódo das escolhas forçadas

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em

> implementar um instrumento de controlo que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis, (Marras, 2002, p. 200).

É um método mais objetivo e com maior eficácia que procura analisar o desempenho das pessoas no trabalho sem considerar a personalidade.

A avaliação do desempenho das pessoas é através da utilização de um formulário com blocos de frases descritivas que possui como foco determinados aspectos do comportamento.

Cada bloco pode ser composto de diversas frases e o avaliador deve optar em escolher uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

1.5.4. Método da pesquisa de campo

Outro método de avaliar o desempenho é a pesquisa de campo que tem bases em entrevistas com Superior imediato, por meio de quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de factos e situações.

É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização, (Chiavenato, 2009, p.99).

O método de pesquisa de campo baseia-se em entrevistas que são realizadas entre um especialista em avaliação do desempenho e os superiores imediatos.

Em conjunto, especialista e superior, fazem a avaliação dos funcionários, analisando todos os factos e situações que desencadeiam determinados desempenhos. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, de análise complementar, planeamento e acompanhamento posterior dos resultados.

Segundo Chiavenato (2000, Pp.342-343): “o roteiro da entrevista da avaliação de desempenho deve ser seguido pelo avaliador da seguinte forma”:

a) Avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:

- Desempenho mais que satisfatório (+); desempenho satisfatório (+/-); desempenho menos que satisfatório (-)

b) Análise Suplementar: definida a avaliação inicial do desempenho, cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe.

c) Planeamento: analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver:

- Aconselhamento ao funcionário; - readaptação do funcionário; - Treinamento; - Desligamento e substituição; - Promoção a outro cargo; - Manutenção no cargo atual.

d) Acompanhamento: (fair play) trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário.

1.5.5. Método dos incidentes críticos

Para Chiavenato (2010, p.39), deve-se estar atento a esse método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas dever ser corrigidas ou eliminadas.

O método dos incidentes críticos avalia as características extremamente positivas ou negativas. O superior imediato registra os factos extremamente positivos ou negativos de seus subordinados. A partir de uma listagem de incidentes críticos que podem ser destacados os pontos a serem aperfeiçoados para que se possam aumentar o desempenho dos funcionários.

1.5.6. Método de autoavaliação

Este método permite que o próprio colaborador faça uma análise de si mesmo, podendo assim ver com outros olhos o seu desempenho e procurar por si mesmo a melhoria contínua para o aperfeiçoamento profissional dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2009, p.89), esse é o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

1.6. Avaliação de desempenho de 360 graus.

No passado as avaliações de desempenho eram implantadas pelas organizações com os objectivos de definir salários, promoções e demissões. O público-alvo da avaliação eram apenas os empregados de menor escala na hierarquia da empresa. A alta direcção como o presidente, gerentes e demais chefias, não eram avaliadas.

Segundo Castro, (2002, p.66), esse tipo de avaliação unilateral é sujeito a muitas injustiças e preconceitos, onde os líderes analisavam os funcionários sempre de cima pra baixo através de questionários impressos com pouco uso estratégico.

Diferente dos modelos tradicionais de acordo com Gil (2001, p.34), na avaliação 360 graus, cada um diz o que pensa sobre o desempenho e postura de todos. Nesse instrumento de avaliação um gerente, por exemplo, pode opinar sobre o trabalho do presidente e ouvir críticas de um estagiário.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p.76), reforçam que a avaliação de desempenho se baseia em um feedback completo com todos os contactos da pessoa, sendo que além da chefia, colegas e subordinados, ela mesma se avalia, e inclusive as pessoas com que lida fora do ambiente organizacional, como clientes, fornecedores, etc.

Actualmente as organizações estão focadas no processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa, e não mais apenas na avaliação em si. Para Castro & Reis, et al. (2002, p.58):

Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam na organização.

Ainda segundo o autor, um instrumento de avaliação deve ser construído com base em alguns pilares, como:

1. Competências: para que a empresa atinja os seus objectivos é necessário expressar o que se espera das pessoas;
2. Perfil de excelência: deve ser desafiador, porém tangível para todos;
3. Avaliados e avaliadores: Todos os níveis hierárquicos devem ser avaliados, num universo de 360 graus, onde toda a empresa participe;
4. Definição do instrumento: deve ser customizado e adaptado a realidade da organização;
5. Plano de sustentação: a avaliação deve estar sustentada e integrada por um plano amplo que envolva todas as políticas do RH(Recursos Humanos) com coerência;
6. Gestão de resultados: os resultados da avaliação devem estar disponíveis para o avaliado e seu superior imediato para que possam traçar junto um plano de desenvolvimento. O RH(Recursos Humanos) também deve ter acesso para ajudar no acompanhamento do desenvolvimento e traçar um plano de educação continuada a partir do que foi planejado pelo avaliado para seu autodesenvolvimento;
7. Coaching: Como a avaliação 360 graus modifica a relação entre avaliado e avaliador, é importante que ambos saibam fornecer feedback com clareza, colocando-se na posição de Coaching.

A avaliação 360 graus é considerada o modelo mais completo de avaliação, como também, o mais complexo. Para Marras (2005, p.22) ele recebe este nome justamente pela dimensão que abrange o seu campo de feedback. Identifica- se com cenários participativos e democráticos onde o avaliado é analisado por todos os elementos que tenham contacto com ele,

isso incluem não apenas os clientes internos como também os clientes externos.

A avaliação de desempenho 360 graus de acordo com França (2007, p. 124):

> É um método que consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direcções. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (network): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros stakeholders; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de feedback.

A avaliação 360º graus pode também ser conhecida como feedback 360 graus, avaliação multivisão, feedback com múltiplas fontes, entre outros.

Segundo Reis (2000, p.33), é um recurso cada vez mais utilizado pelas organizações para aprimorar o seu desempenho gerencial. O facto de os participantes receberem feedback simultaneamente contribui para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades que a organização necessita.

Em tese, a avaliação 360 graus é um modelo mais democrático. Algumas vantagens desse sistema de avaliação são dar voz a todos os envolvidos na organização e obter vários pontos de vista sobre o desempenho.

“A diversidade geralmente resulta em julgamentos mais equilibrados. Possibilita uma visão mais abrangente dos seus pontos fortes e fracos.” Gil (2001, p.166). Isso pode auxiliar e muito no plano de carreira das pessoas.

Para Reis (2000, p.180), é possível mencionar três premissas centrais sobre o feedback de múltiplas fontes. Primeiramente, o feedback precisa ser muito bem estruturado servindo como instrumento de aprendizagem e desenvolvimento. A segunda premissa é que o facto do feedback vir de diferentes fontes, permite uma maior compreensão sobre como os próprios comportamentos e atitudes impactam no ambiente organizacional. A terceira premissa é que para aparecerem os resultados, é necessário um ambiente

organizacional favorável e disposto a mudança juntamente com as diferenças individuais e o empenho pessoal.

Segundo Castro & Reis, et al. (2002, p.173), os objectivos da utilização do instrumento de avaliação 360 graus são de propor uma nova cultura organizacional que busque pelo processo contínuo de feedback, identificar seus talentos, apontar quais as competências e estratégicas a serem desenvolvidas, traçando planos específicos para o desenvolvimento pessoal e profissional para que o padrão de excelência exigido pela empresa seja alcançado, além de servir de base para selecção de pessoas para promoções e oferecer oportunidades para melhorar a comunicação e o relacionamento entre as áreas.

De acordo com Reis (2000, p.145), os 360 graus referem-se a comportamentos observáveis. Baseiam-se em um processo que faz levantamento das percepções que as pessoas têm a respeito de determinados comportamentos do indivíduo que está recebendo o feedback.

De acordo com o autor supracitado, quem avalia analisa a frequência desses comportamentos, e o próprio avaliado regista suas próprias percepções. Os feedbacks servem para planos de desenvolvimento pessoal e actividades propostas pela empresa como treinamentos, por exemplo.

O instrumento de avaliação 360 graus, na prática deve possibilitar quantidade expressiva de cruzamento de dados, sendo que suas informações podem gerar vários relatórios com feedbacks explícitos sobre habilidades, comportamentos, competências, entre outros.

É vital que o processo de feedback contribua para melhorar o clima organizacional, não existindo uma regra sobre a periodicidade da aplicação do instrumento. (Castro & Reis, et al., 2002, 150).

Existem algumas desvantagens na avaliação 360 graus. Segundo Gil (2001, p. 166), não é para qualquer empresa. Se não houver uma cultura de portas abertas, uma comunicação eficiente e um forte senso de equipa só podem gerar intriga.

Para o autor existe o risco de acontecerem avaliações pessoais e subjectivas, onde as pessoas não falam a verdade por medo de sofrerem represálias depois. Esse é um dos motivos pelos quais muitos programas fracassam.

De acordo com Castro & Reis, et al. (2002, p. 61), o sucesso de qualquer projecto depende da adesão de toda a empresa, e a única forma de obtê-lo é mostrar os ganhos por meios de resultados.

Dessa forma, o instrumento de avaliação 360 grau alcança os resultados almejados, sendo que, a empresa passa a conhecer melhor seu capital humano e os colaboradores passam a actuar com mais assertividade.

Não existe um modelo pronto de avaliação 360 graus, afinal, cada empresa é singular e busca por diferentes padrões de excelência, porém, é possível criar um roteiro com as principais questões-chave para que as organizações que desejam implantar este tipo de avaliação possam basear-se, atendo-se a premissas fundamentais para que a implantação, aplicação e manutenção desse instrumento seja sinal de sucesso e desenvolvimento.

No subtema a seguir será explanado um roteiro com os principais requisitos para implantação da avaliação 360 graus.

Por outro lado, Souza (2002, p.122), lista como principais desvantagens a forte resistência das pessoas envolvidas em decorrência da mudança de um método tradicionalmente quantitativo para qualitativo e a complexidade envolvida nesta avaliação pelo seu enfoque sistémico.

Brandão et al (2008, 130), cita ainda a complexidade operacional do modelo e a possibilidade dos funcionários se superavaliarem na autoavaliação, em benefício próprio.

De forma semelhante, Chiavenato (2014, 154), resume os prós e contras conforme abaixo:

AVALIAÇÃO 360°	
VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; - A qualidade da informação é melhor; - Complementa as iniciativas da qualidade total; - Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe; - Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos; - A retroação fornecida pelo entorno permite o autodesenvolvimento do avaliado; - Viabiliza a construção de um plano individual de desenvolvimento para o avaliado.	- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações; - A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; - Pode envolver avaliações conflituosas emitidas sob diferentes pontos de vista; - O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem; - As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras; - Posição sensível/vulnerável do avaliado, que recebe opiniões de vários avaliadores e, portanto, precisa ter mente aberta/receptiva.

Quadro 02 – Vantagens e Desvantagens da Avaliação 360°. FONTE: baseado em CHIAVENATO, 2014.

Enfim, como bem sintetizado por Barbosa (2010, 102), a Avaliação 360° é um método avaliativo mais rico e que proporciona melhores resultados ao longo do tempo, possibilitando a elevação da confiabilidade no sistema avaliativo, o estabelecimento de metas, minimização dos aspectos subjectivos da avaliação, diminuição da insatisfação e da insegurança dos servidores, além de dar ao servidor um retorno mais detalhado e de qualidade sobre seu trabalho.

Apesar de não ser um método de aplicação fácil, permite um direccionamento mais confiável para acções futuras e para planos de melhoria individual, ajudando a enfrentar os desafios, erros e críticas ainda existentes nos processos de avaliação de desempenho, expostos a seguir.

1.6.1. Roteiro com os principais requisitos para implantação da avaliação 360 graus

O primeiro requisito básico e fundamental para implantação da avaliação 360 graus é, sem dúvida, a cultura organizacional. Precisa-se perguntar primeiramente se existe espaço para a utilização desse instrumento dentro da organização, se a resposta for positiva, provavelmente o programa se adaptará a estrutura da empresa.

Como já mencionado, Gil (2001,104) diz que esse modelo de avaliação é democrático e para que funcione precisa de uma empresa de portas abertas, com um clima organizacional positivo e com uma comunicação eficaz. É necessário que a organização se preocupe com as pessoas, tenha objectivos organizacionais bem definidos, é importante também que a avaliação tenha apoio da direcção e o envolvimento do RH(Recursos Humanos).

Conforme Castro & Reis, et al. (2002, p.92), o instrumento de avaliação deve inserir-se á realidade da organização para assegurar o sucesso do programa:

1. Precisa estar alinhado com a estratégia organizacional;
2. Precisa receber apoio e patrocínio da alta direcção;
3. Precisa estar integrado aos demais processos e políticas de RH;
4. Precisa estar de acordo com a cultura da organização;
5. Precisa estar compatível com a realidade da empresa;
6. Precisa ser voltado para a continuidade das acções.

O segundo requisito é garantir o apoio da alta direcção, conscientizar e preparar as pessoas para o método de avaliação.

Segundo Castro & Reis, et al. (2002, p.61), deve-se preparar a população visada com seminários de sensibilização antes de introduzir esse novo conceito de avaliação.

Os gestores, equipes e demais envolvidos devem estar orientados sobre a utilização do instrumento, que por sua vez, deverá ser simples e de fácil realização.

É necessário “vender” a ideia estimulando a participação das pessoas na elaboração do instrumento, treinando-as para que tenham compreensão sobre a metodologia adoptada.

O terceiro requisito fundamental é definir os objectivos do programa e desenvolver o instrumento de avaliação 360 graus.

Segundo Ribeiro (2006, p.296), os objectivos têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projectos. Também devem ser objectivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. E devemos enfocar os resultados realmente importantes, evitando a rotina.

Definir os objectivos, prioridades e os critérios de avaliação de forma que forneça as pessoas envolvidas um desafio permanente em busca do crescimento pessoal e profissional.

Reis (2000, p.82), menciona que após discutir e tornar claros os objectivos e definidos os comportamentos observáveis que melhor atendam as necessidades e as estratégias da organização, a mesma poderá utilizar de diversas técnicas para criação do instrumento como, por exemplo, entrevistas e o questionário.

O instrumento deverá estar adequado aos objectivos da empresa. O autor apresenta um modelo muito comum utilizado em questionários de avaliação 360 graus baseado em escala de frequência, como pode ser observado na figura 02.

0 = Não possuo informações suficientes

1= Nunca

2 = De vez em quando

3 = Com razoável frequência

4 = Com grande frequência

5 = Sempre

Figura 02: Exemplo de questionário utilizado na avaliação 360 graus

Figura 02: Exemplo de questionário utilizado na avaliação de 360º graus.

Com que frequência este gerente...	
1. Demonstra compreender como funcionam os negócios.	0 1 2 3 4 5
2. Comunica claramente a estratégia.	0 1 2 3 4 5
3. Identifica oportunidades de negócio, desenvolve contactos e efectivamente vende produtos e serviços da empresa.	0 1 2 3 4 5
4. Negocia e esclarece metas e expectativas de desempenho com a sua equipe.	0 1 2 3 4 5
5. Busca saber das pessoas o que elas precisam para fazer um trabalho melhor.	0 1 2 3 4 5
6. Apoia o desenvolvimento com feedback e coaching	0 1 2 3 4 5

Fonte: Reis (2000, p.61)

Qualquer que seja o instrumento utilizado, é preciso certificar-se de que ele seja efectivamente capaz de fornecer as informações esperadas. (Reis, 2000, p.62).

Vale ressaltar que a realização de um projecto-piloto antes da efectiva aplicação do instrumento é um teste eficaz para minimizar erros, ambiguidades, dificuldades de compreensão, entre outros.

É fundamental checar se o instrumento está pronto antes de sua implantação. Caso o instrumento seja aplicado e apresente uma sequência de erros e seja de difícil compreensão, o mesmo pode não trazer credibilidade aos avaliadores e avaliados, levando ao fracasso do programa.

O quarto requisito após definidos os objectivos, desenvolvido o instrumento, orientada e obtida a participação das pessoas é realizada a implantação da avaliação, é o feedback.

Após recebidas todas as informações, cruzados todos os dados, são essencial para continuidade do programa repassar a todos os envolvidos os resultados obtidos através da avaliação.

Segundo Reis (2000, p.78), a forma de apresentação do feedback é crucial, precisa ser feita com planeamento e cautela. O avaliado precisa saber as percepções das pessoas que o avaliaram para verificar seus pontos fracos e pontos fortes, e assim buscar pelo seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.

O quinto requisito é traçar as metas e planejar o futuro. Depois de recebido o feedback é necessário definir os objectivos e planos, e criar estratégias de desenvolvimento.

Conforme aponta Ribeiro (2006, 102), ao formular os desafios é necessária uma linguagem objectiva. As metas devem ser mensuráveis, alcançáveis e sempre estabelecer a periodicidade para realização das mesmas. Manter um prazo para cumprimento dos objectivos e apresentação dos resultados, pois esta mantém as pessoas activas, interessadas e motivadas.

Depois de todas as etapas concluídas, basta fazer a manutenção da avaliação para o programa não “morrer”. Lembrando que as actualizações e constantes mudanças no instrumento são necessárias para que a avaliação 360º graus cresça e se aperfeiçoe junto com o crescimento e desenvolvimento da organização.

Segundo Bergamini (1988, p.89), a organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando actividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objectivos do empreendimento.

Podemos ainda perceber a organização como um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objectivo em comum”. Para a formação de um sistema de organização basta que aconteçam actividades coordenadas de forma consciente por duas ou mais pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 26), as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos.

As organizações podem ser reestruturadas conforme forem atingindo seus objectivos.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Dias (2003, p.114), as organizações são criadas intencionalmente para atingir objectivos. Dispõem de uma estrutura hierárquica que utiliza trabalhos humanos e o uso de recursos materiais para conseguir objectivos que não poderiam ser alcançados somente

com esforço individual. Apesar de semelhantes as organizações podem ser de diferentes tipos.

Para Muchinsky (2004, p.78), existem quatro princípios básicos para existência de uma organização:

> Primeiramente um sistema de actividades diferenciadas; segundo as pessoas para execução das funções; terceiro a cooperação para alcançar um objectivo em comum; e por último a autoridade para assegurar a cooperação das pessoas na realização de suas funções buscando por um objectivo em comum.

As organizações não nasceram prontas, foram se desenvolvendo ao longo dos anos, e algumas teorias influenciaram e influenciam directa ou indirectamente no formato das organizações actuais, (Ferreira 2010, p.80).

Apesar de as empresas se reestruturarem e cada qual ter sua própria particularidade, um ponto em comum entre os diversos tipos de organização é terem como foco a finalidade de adquirir lucro.

Chiavenato (2004, p.90), diz que é impossível separar pessoas das organizações. Se de um lado existem as organizações que para serem constituídas precisam de pessoas, do outro lado existem pessoas que necessitam das organizações para alcançarem seus objectivos pessoais de forma que sozinhas não seria possível a realização de suas metas.

Assim sendo, as organizações existem para cumprir também os objectivos individuais do ser humano. Pensando assim é possível proferir que as pessoas podem se sentirem realizadas e motivadas através do desempenho de actividades dentro de uma organização.

Conforme Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p.30), uma organização que funciona bem atinge seus objectivos com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior do que a soma de suas partes.

Com o supracitado, o autor quis dizer que em outras palavras sinergia significa cooperação e esforço para realização de alguma tarefa.

Para que a organização consiga uma boa sinergia, ela depende directamente do esforço colectivo das pessoas que a compõem. Dessa

maneira, faz-se necessário que as pessoas trabalhem com o intuito de atingir um objectivo comum para que á organização consiga atingir os resultados esperados.

Devido a sua complexidade, as organizações podem ser muitas coisas ao mesmo tempo. Para Chiavenato (1989, p.70), podem ser de vários tipos: industriais, universidades, comércios, prestação de serviços, bancos, entre outros. As organizações podem ser públicas ou privadas, e possuírem vários tamanhos, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte. As organizações sofrem várias modificações ao decorrer dos anos e vários estudiosos tentam conceituar o que são.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA ESTUDO

2.1. Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, utilizou-se a pesquisa do tipo descritiva que segundo Gil (1994, p.90), as pesquisas deste tipo têm como objectivo primordial a descrição de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas de colectas de dados.

Utilizou-se também a pesquisa exploratória, o principal objectivo de uma pesquisa exploratória é a obtenção de ideias. Muitas vezes, no início de um estudo, os problemas a serem investigados não estão totalmente definidos e faltam informações para a sua compreensão completa.

De acordo com Gil (1994, p.96), a pesquisa exploratória é realizada para conhecer o contexto de um assunto que é objeto de estudo.

2.2. Modelo de abordagem

O presente trabalho teve como modelo de abordagem o paradigma quantitativo.

Para Mattar (2001, p.45), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da acção. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

2.3. Nível de estruturação do método

Para o presente trabalho, utilizou-se o método Indutivo.

Com base ao nosso trabalho tomou-se por conveniente utilizar o método indutivo.

Segundo Lakatos (2015, p.17), descreve que método indutivo ou indução é o raciocínio que, após considerar um número suficiente de casos particulares, conclui uma verdade geral. A indução, ao contrário da dedução, parte de dados particulares da experiência sensível.

2.4. Técnicas de colecta de dados

Para Lakatos e Marconi (2001, p.56), “as técnicas são conjuntos de preceitos ou processos de que se utiliza a ciência para obtenção de seus propósitos”.

Referem-se mais precisamente à parte prática de coleta de dados e podem ser: assim para o nosso trabalho, recorrer-se-á ao questionário para a recolha de dados, o questionário.

Gil (1999, p.183), defini o questionário, “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

2.5. Instrumentos e procedimentos

Os dados forão tratados de forma quantitativa, com recurso ao Microsoft word e ao Excel. Onde foi possível tratar as informações, do ponto de vista da escrita, bem como matematicamente, realçar também o uso do powerpoint, para a construção dos slides, a serem expostos em sede de defesa.

2.6. População e amostra

População é o grupo de seres ou elementos que tem pelo menos uma característica em comum, (Marconi & Lakatos, 2003).

Desse modo, definiu-se como população um total de 40 funcionários da Shoprite Cacuaco.

Vaz-Freixo (2012, p.183), afirma que uma amostra é constituída por um conjunto de sujeito retirados de uma população, a mostragem num conjunto de operações que permite escolher um conjunto de sujeito ou quaisquer outros elementos representativos da população do estudo.

Neste quesito, e, em relação a população, foi possível manter contacto com 50% da população, ou seja, teve-se como amostra 25 funcionários da Shoprite Cacuaco.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Aspectos introdutórios á apresentação dos resultados

O presente trabalho consistiu, resumidamente, no levantamento inicial de opiniões de funcionários da Shoprite Cacuaco a respeito do actual método de avaliação de desempenho a que estão sujeitos, por meio da aplicação de questionário específico e posterior tabulação das respostas, com a finalidade de se distinguir quais os problemas mais relevantes e significativos apontados pelos intervenientes na pesquisa.

A partir dessas informações, buscou-se listar e explicar quais dos problemas apontados poderiam ser combatidos ou minimizados através de possíveis melhorias oriundas do emprego da técnica de Avaliação 360°, sobre a qual também foi colectada uma opinião preliminar dos questionados, além de já ter sido aqui exposta uma prévia revisão bibliográfica.

3.2. Resultados da pesquisa

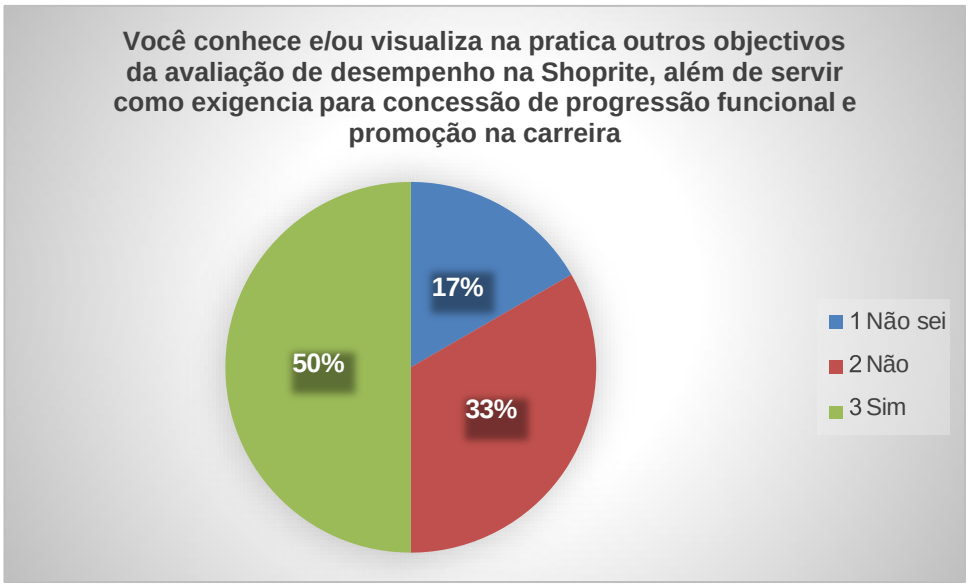
O questionário já detalhado no tópico anterior foi entregue a 25 funcionários da Shoprite de Cacuaco, mas efectivamente respondido por apenas 19 funcionários, tendo, portanto, abstenção de 06 sujeitos do total da amostra inicial.

O público entrevistado consistiu, em sua grade maioria, em trabalhadores da área administrativa, inclusive alguns ocupantes de cargos de chefia, mostrou-se relactivamente diversificado no tocante às diferentes faixas etárias, sexo, graus de escolaridade e tempo de serviço no órgão, conforme evidenciado no quadro abaixo.

IDADE:	**ENTRE 18 E 25 ANOS**	**ENTRE 26 E 35 ANOS**	**ENTRE 36 E 45 ANOS**	**ACIMA DE 45 ANOS**
	5,26 %	26,32%	52,63%	15,79%
SEXO:	MASCULINO		FEMININO	
	57,89%		42,11 %	
ESCOLARIDADE:	ENSINO MÉDIO	UNIVERSITÁRIO	SUPERIOR COMPLETO	ESPECIA-LIZAÇÃO	MESTRADO / DOUTORADO
	5,26%	1 0,53%	68,42 %	15,79%	0,00%
TEMPO NA REPARTIÇÃO	ATÉ 03 ANOS	ENTRE 03 E 05 ANOS		ENTRE 05 E 10 ANOS	ACIMA DE 10 ANOS
	10,53%	10,53%		63,16%	15,79%

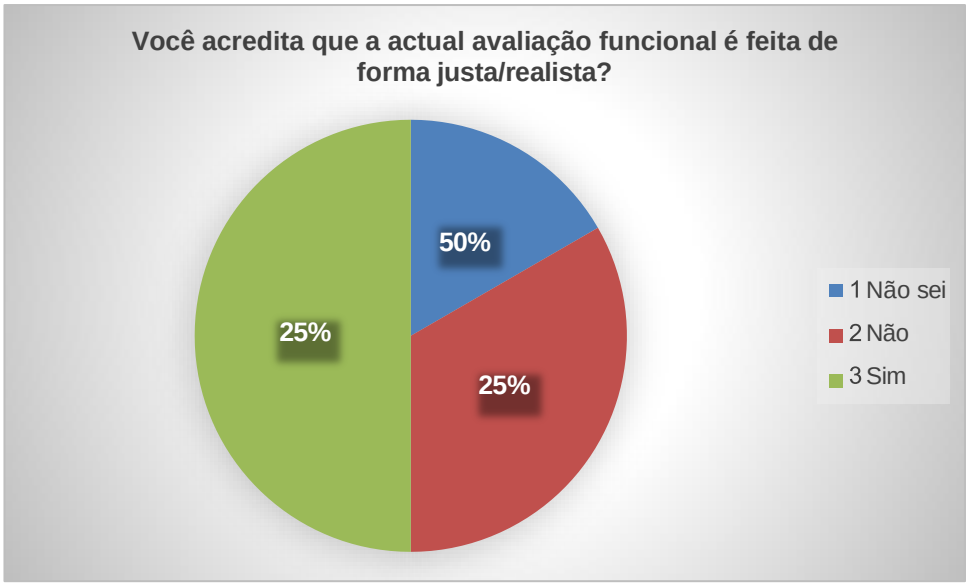
Tabela 01 – Perfil do Público Estudado. Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Gráfico №1



Fonte: Autora, 2022.

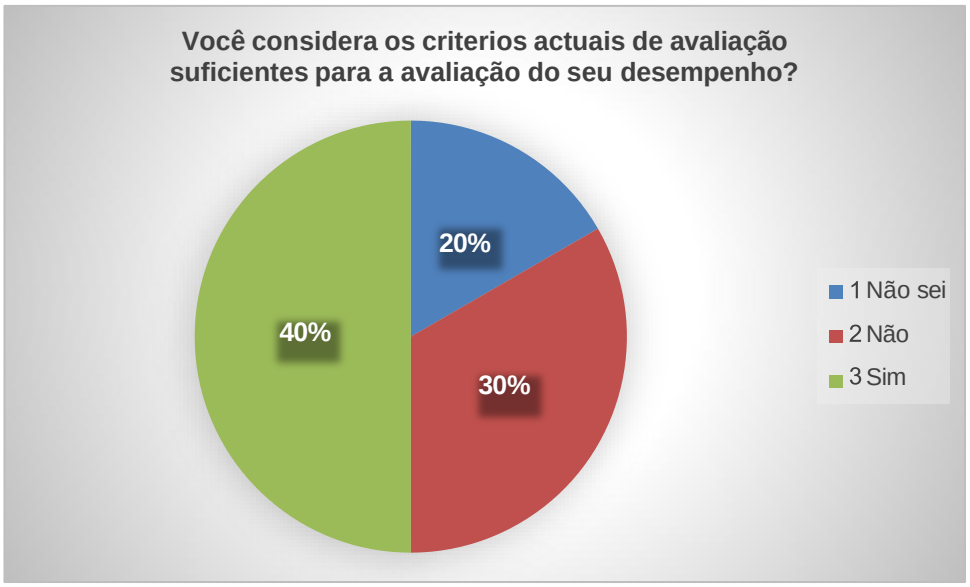
Gráfico №2



Fonte: Autora, 2022.

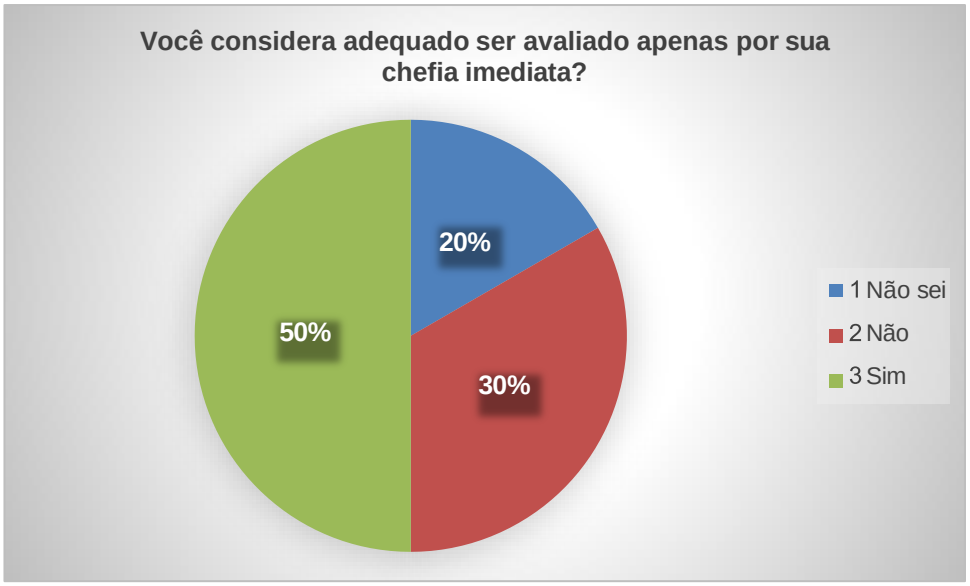
O dado apresentado, mostra-nos que 50% consideram injusta e irreal a avaliação funcional.

Gráfico №3



Fonte: Autora, 2022.

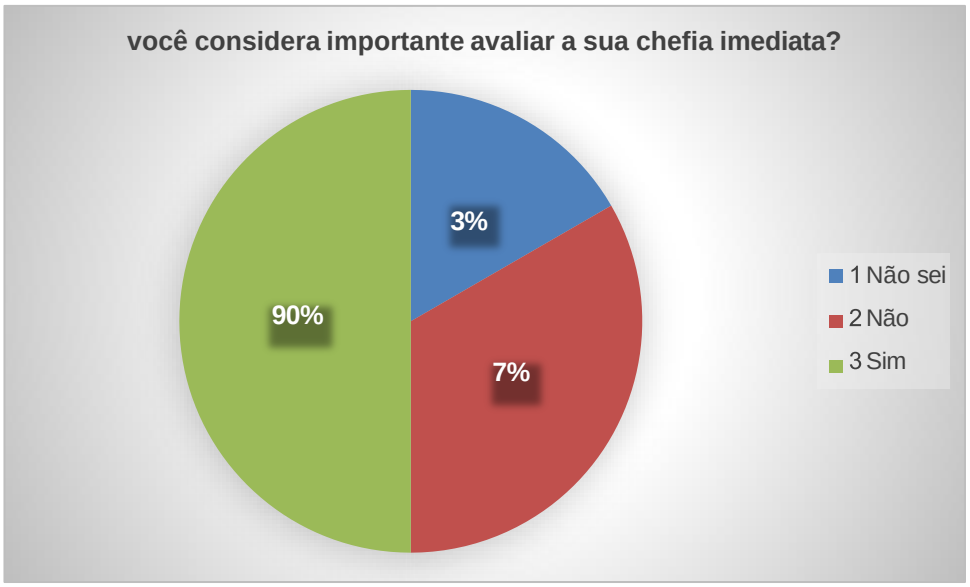
Gráfico №4



Fonte: Autor, 2022.

Os resultados apresentados, os participantes na ordem de 50% consideram adequado serem avaliado apenas por sua chefia imediata.

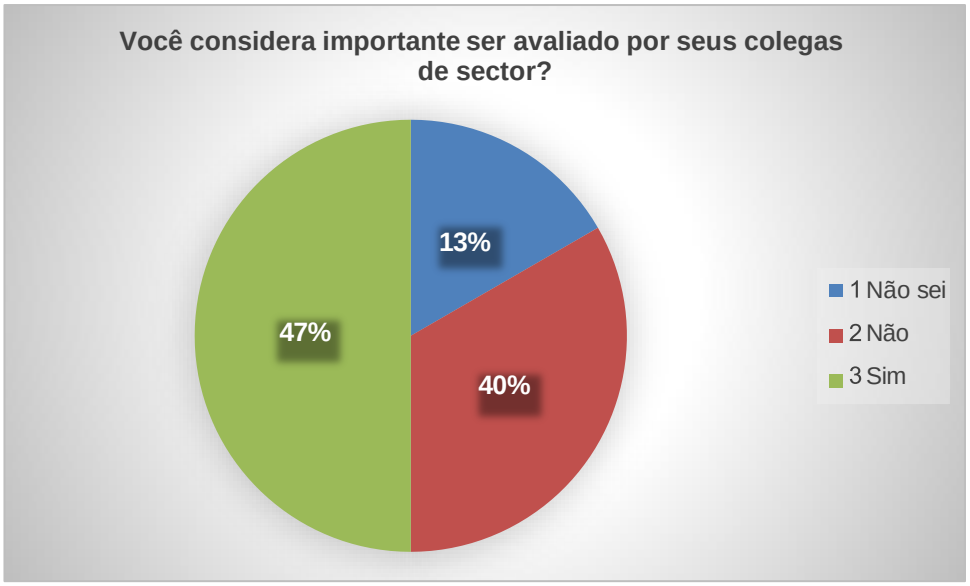
Gráfico №5



Fonte: Autora, 2022.

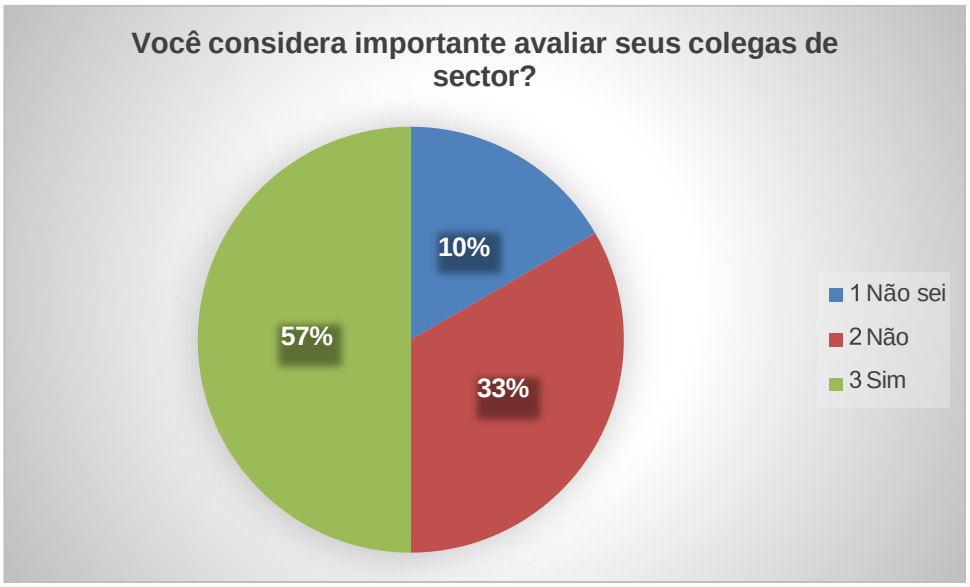
Pelos dados apresentados, 90% dos inqueridos consideram importante avaliar a sua chefia imediata.

Gráfico №6



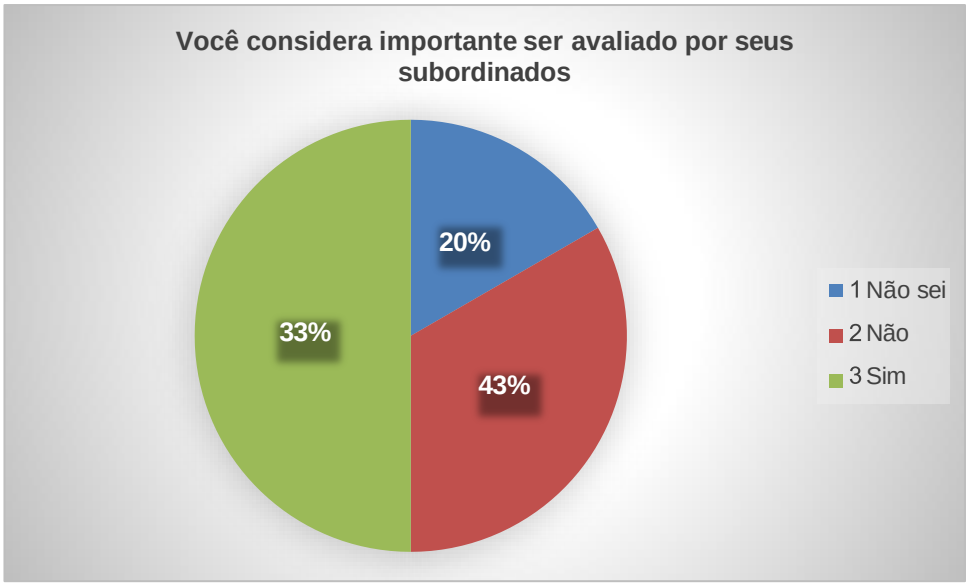
Fonte: Autor, 2022.

Gráfico №7



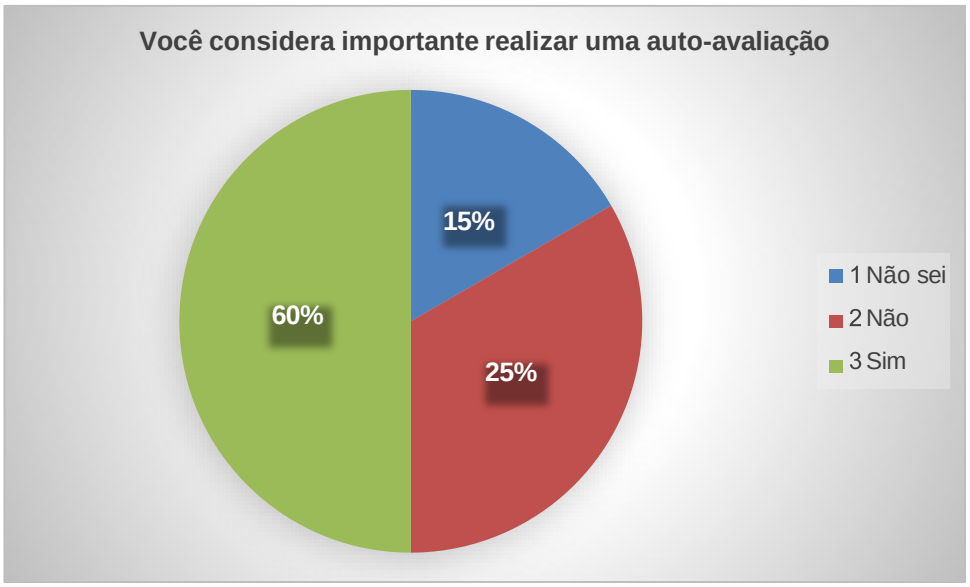
Fonte: Autor, 2022.

Gráfico №8



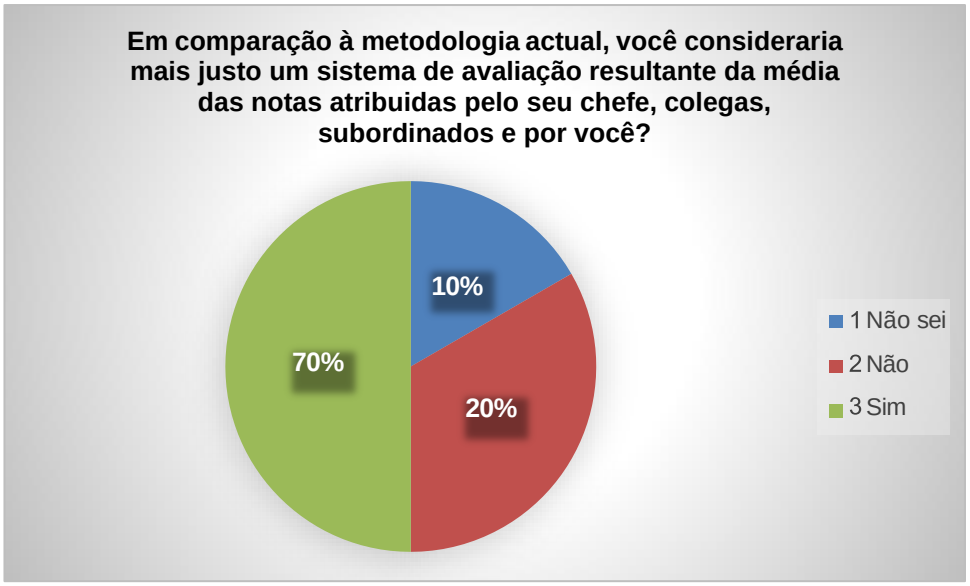
Fonte: Autor, 2022.

Gráfico №9



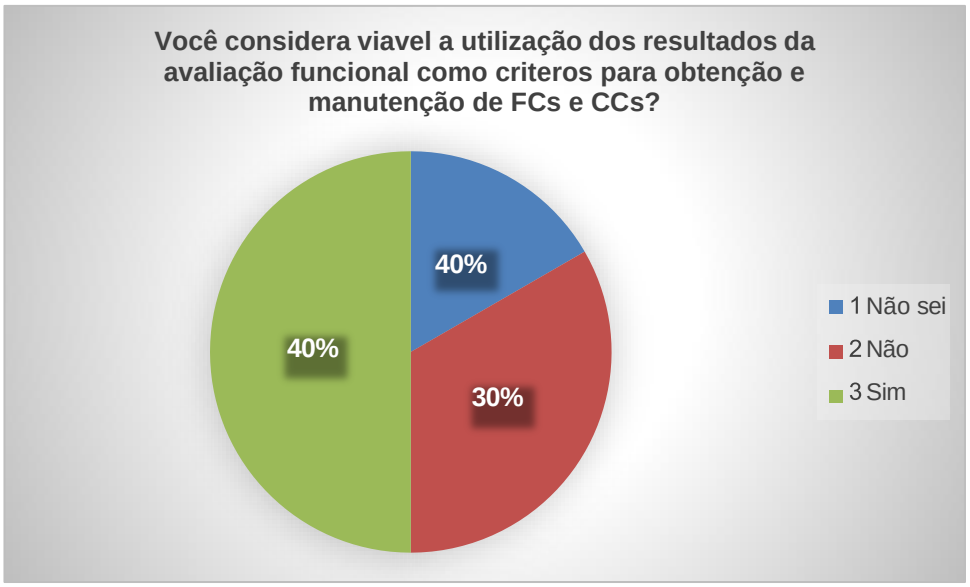
Fonte: Autor, 2022.

Gráfico №10



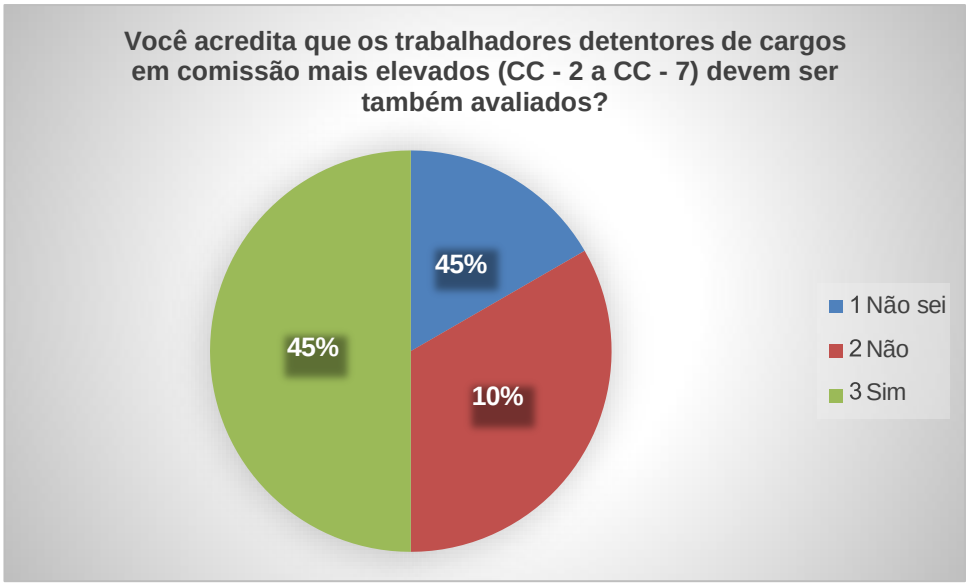
Fonte: Autor, 2022.

Gráfico №11



Fonte: Autora, 2022.

Gráfico №12



Fonte: Autora, 2022.

A segunda e última etapa do questionário, composta de 12 perguntas mais directamente relacionadas com a técnica de Avaliação 360° (questão 02 à questão 13), apresentou, por sua vez, os seguintes resultados:

QUESTÃO	SIM	NÃO	NÃO SEI
02 - Você conhece e/ou visualiza na prática outros objectivos da avaliação de desempenho na Shoprite Cacuaco, além de servir como exigência para concessão de progressão funcional e promoção na carreira?	8	11	0
03 - Você acredita que a actual avaliação funcional é feita de forma justa/realista?	4	15	0
04 - Você considera os critérios actuais de avaliação suficientes para a avaliação do seu desempenho?	7	12	0
05 - Você considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata?	3	16	0
06 - Você considera importante avaliar a sua chefia imediata?	17	2	0
07 - Você considera importante ser avaliado por seus colegas de sector?	13	6	0
08 - Você considera importante avaliar seus colegas de sector?	12	7	0
09 - Você considera importante ser avaliado por seus subordinados?	12	7	0
10 - Você considera importante realizar uma auto-avaliação?	19	0	0
11 - Em comparação à metodologia actual, você consideraria mais justo um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuídas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por você mesmo?	14	5	0
12 - Você considera viável a utilização dos resultados da avaliação funcional como critérios para obtenção e manutenção de FCs e CCs?	9	7	3
13 - Você acredita que os trabalhadores detentores de cargos em comissão mais elevados (CC-2 a CC-7) devam ser também avaliados?	11	3	5

Tabela 02 - Resumo dos dados obtidos na segunda parte do questionário aplicado. Fonte: elaborado pelo autor.2022.

3.3. Discussão de resultados

Como já dito, a segunda etapa do questionário, composta de 12 questões simples cujas respostas serão comentadas a seguir, buscou tão somente analisar a receptividade e resistência dos entrevistados em relação a determinadas características típicas da técnica de Avaliação 360°, sugerida neste trabalho.

Os resultados obtidos mostraram-se bastante claros, apesar de não unânimes e com algumas opiniões divergentes, mas isoladas. Vale pensar também a abstenção de 06 pessoas (24% da amostra inicial de trabalhadores) que não retornaram o questionário respondido, podendo significar certo conformismo, desânimo, falta de interesse/cooperação, descrença e/ou resistência a mudanças, embora parcial.

Primeiramente, constatou-se um descontentamento de grande parte dos respondentes em relação à sistemática de avaliação de desempenho vigente. Cerca de 80% do público acha injusta/irreal a actual forma de avaliação funcional, sendo que mais de 63% consideram os critérios de avaliação insuficientes e quase 58% diz desconhecer os objectivos das avaliações.

Quanto aos participantes do processo de avaliação, os resultados demonstraram que menos de 50% dos trabalhadores consideram adequado serem avaliado apenas por sua chefia imediata. Esses mesmos questionados compõem os que responderam achar a avaliação realista e concordar com seus critérios. Logo, mais de 80% não concordam em ser avaliado tão somente por seu respectivo chefe, e 90% consideram importante, inclusive, avaliar sua chefia imediata.

Ainda em relação aos integrantes do processo (avaliadores e avaliados), a maioria dos trabalhadores parecem concordar em avaliar seus pares (63,16%) e ser igualmente avaliada por seus colegas (68,42%), existindo, contudo, uma pequena resistência em ser avaliada por seus subordinados (37% não concordam), o que é engraçado, pelo facto de alguns desses discordantes terem julgado importante avaliar sua chefia imediata.

Interessante destacar a resposta unânime dos trabalhadores quanto ao preenchimento da própria avaliação.

Todos os intervenientes na pesquisa (100%) consideram importante realizar uma autoavaliação de desempenho, demonstrando um interesse geral em dar sua própria opinião e contribuir por meio desse exercício de autorreflexão, que, se realizado de forma adequada, constitui prática essencial e necessária para cada trabalhador conhecer a si mesmo, avaliar seus erros e acertos e identificar problemas de motivação, satisfação, realização pessoal, entre outros, ajudando assim a melhorar seu desempenho e, consequentemente, o desempenho geral da Shoprite.

Por fim, cerca de 75% dos trabalhadores consideraria mais justo, em comparação à metodologia actual, um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuídas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por si mesmo.

Porém, não há consenso quanto à viabilidade de se utilizar tal suposto novo sistema como critério para obtenção e manutenção de funções de confiança e cargos em comissão (47,37% concordam; 36,84% discordam; e 15,79% não soube opinar), embora muitos concordem que todos devam ser igualmente avaliados, até mesmo os detentores de cargos em comissão mais elevados, hoje isentos de avaliação.

Portanto, fica evidente que a grande maioria dos trabalhadores parece concordar com o conceito e práticas da Avaliação 360°, especialmente quanto à multiplicidade de fontes de opinião, demonstrando assim boa receptividade à adoção da referida técnica no âmbito da Shoprite, embora existam obviamente discordâncias isoladas e certa resistência em seu uso, sobretudo, quando atrelada à remuneração (questão nº. 12), o que pode, inclusive, ser objecto de futuros estudos mais específicos e aprofundados a serem realizados nos próximos anos.

CONCLUSÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo não há mais espaço para falta de profissionalismo, ineficiência ou amadorismo, exigindo-se, pelo contrário, controlo contínuo e efectivo sobre todas as diversas variáveis que constroem a performance final da empresa, sobretudo, o desempenho de seus trabalhadores, que constituem a essência de toda e qualquer organização.

O estudo também deixou claro que a técnica de Avaliação 360°, por ter como característica fundamental trabalhar com uma maior e mais diversificada gama de pontos de vista (colegas, subordinados, clientes, chefia e autoavaliação), ajudaria a combater ou ao menos remediar muitos dos problemas levantados.

Não existem métodos prontos para gerir organizações. É necessário que cada empresa busque sempre por algo que a mantenha competitiva no mercado, mas que ao mesmo tempo seja fonte de valorização e realização das pessoas que contribuem de uma forma ou de outra para o sucesso da organização.

O trabalho visou questionar, quais são as vantagens e desvantagens da implantação da avaliação de desempenho 360 graus para o Super Mercado Shoprite de Cacuaco.

Em torno de todos os dados apresentados quer sejam do ponto de vista teórico como prático, ficou evidenciado que as duas primeiras hipóteses se confirmam, embora com uma grande resistência, na empresa, relactivamente a implementação do sistema de avaliação de desempenho de 360º graus, assim na Shoprite a avaliação de desempenho de 360º graus, poderá melhorar a performance dos seus funcionários, na medida em que todos avaliaram todos e por outro lado poderá vir a ser um dos grandes indicadores para a promoção de carreira e valorização do quadro pelo grupo.

SUGESTÕES

Depois de apresentarmos o nosso trabalho, somos a sugerir o seguinte:

1. Que o Super Mercado Shoprite Cacuaco não se prenda somente ao modelo de 360º para avaliar as pessoas, mas que se atenha também ao contexto da avaliação;
2. Que posssa apresentar o resultado final da avaliação de desempenho a todos os interessados;
3. Que se possa intruir os funcionários a perceberem a aplicação do sistema de avaliação de desempenho de 360º, sobretudo ao nível de vantagens que a mesma comporta;
4. Que os Superiores Hierarquicos, possam oferecer menos resistência, ao processo;
5. Que outros estudantes possam dar continuidade ao trabalho de modos a torná-lo mais profundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, C.W; B. D. Garcia. R (1988). **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4.ed. São Paulo: Atlas.

Castro, A.P de N; Almiro dos R. (2002). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. 2.Ed**. São Paulo: Gente.

Chiavenato, I. (1989). Recursos Humanos: Pessoas, Organizações e sistemas. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2003). **Administração de RH: Fundamentos básicos. 5.ed. São Paulo: Atlas**.

Chiavenato, I. (2004). **Recursos Humanos. O capital das organizações. 8.Ed. São Paulo: Atlas.**

David M. (1983). **Manual de Gestão de pessoas e do capital humano**. 2ª Edição, Lisboa: Edições Silabo.

Deeeprose, D. (1995). **Como valorizar e recompensar seus funcionários. Tradução**: Cynthia Côrtes de Barros Azevedo.Rio de Janeiro: Campus.

Dessler, G. (2003). **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Dias, R. (2003). **Cultura organizacional.** São Paulo: Alínea.

Drucker, P. (2002). **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel.

Dutra. J.S. (2006). **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

Ferreira, S.B. (2010). **Análise de clima organizacional de um supermercado localizado no Extremo Sul Catarinense**. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense.

França, A.C.L. (2007). **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas.

Freixo, M (2012). **Os Muros na Favela e o Processo de Criminalização da Pobreza.**

Gil, A.C (2010). **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas

Gil, A.C. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2007). **Como elaborar projectos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (2008). **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – São Paulo: Atlas.

Gillen, T. (2000). **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel.

Lacombe, F.J; Heilborn, G.L.J. (2003). **Administração – Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E.M. (2001). **Fundamentos da metodologia científica**. – 2.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E.M. (2015). **Fundamentos da metodologia científica**. – 5.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.

Lakatos, Eva Maria. (2003) **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas.

Lopes, A; Arguimor (2005). **Fundamentos da Gestão de Pessoas**: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação. Lisboa: Edições Silabo.

Lucena, M.D da S. (1999). **Planeamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas.

Luz, R. (2003). **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark

Marconi, M.A; Lakatos, E.M (2006). **Técnicas de pesquisa**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.

Marras, J.P. (2005). **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura.

Mattar, M.J. (2011.). **Metodologia cientifica: Fundamentos, Métodos e Técnicas**. 1ºedição.

Milkovich, G.t.; Boudreau, J.W. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. de S. (2011). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes.

Moraes, A.M.P. (2004). **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice Hall.

Moura, E. (2003). **Gestão dos Recursos Humanos**: Influências e determinantes do desempenho. Lisboa: Edições Silabo.

Muchinsky, P.M. (2004). **Organizações e mudança organizacional**. In: Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.

Mueller, P.M. (2003). **Organizações e mudança organizacional**. In: Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.

Nadler, D. A, Hackman, J. R; Lawler, E.E. (1983). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Camous.

Nascimento, R.F. L; Lopes, R.M. (2014**). Fernandes; Argimon, Irani de Lima. Avaliação de desempenho nas organizações.**

Oliveira. M.A. (1986). **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 2.ed. São Paulo: LTR.

Oliveira. M.A. (2005). **Avaliação de desempenho: Nova abordagem. 9.ed**. São Paulo: LTR.

Oliveira. M.A. (2006). **Cultura Organizacional.** São Paulo: Nobel, 1988. PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**. 6.ed. São Paulo: LTR.

Ponte, J. (2005). **O estudo de caso na investigação em educação matemática**. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Reis, G.G. (2000). Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: atras.

Ribeiro, A de L. (2006). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva.

Schermerhorn, J.R; HUNT, J.G; Osborne, R. N. (1999). **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Sousa, M. (2002). **Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas**. 4ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Tachizawa, T; Ferreira, V.P; Fortuna, A.A.M. (2004). **Gestão com pessoas**: uma abordagem às estratégias de negócios. São Paulo: Atlas.

Ulrich, D. (2000). **Recursos Humanos Estratégicos. Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura.

Vaz-Freixo, M. J. (2012). **Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas** (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Vergara, S.C. (2000). **Projectos e relatórios de pesquisa em administração. 2º** ed.

Vianna, I.O de A. (2001). **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: E.P.U.