

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O BEM ESTAR DO TRABALHADOR

THE EVALUATION OF PERFORMANCE AND ITS CONTRIBUTION IT WELFARE OF THE WORKER

AUTORA

MARIA APARECIDA CAMPOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

cicosta@terra.com.br

RESUMO

Este artigo visa identificar a contribuição dos programas de avaliação de desempenho no bem estar do trabalhador. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico e uma pesquisa qualitativa de campo por meio da aplicação de questionários a 99 profissionais de diferentes níveis, áreas e organizações. O embasamento teórico se deu a partir dos conceitos de programas de avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho desenvolvidos por Lacombe, Gil, Limongi-França e Marras. Os programas de avaliação, de modo geral, são vistos como ferramentas estratégicas que podem subsidiar diversas decisões acerca da gestão de pessoas e, conseqüentemente, trazer satisfação e bem estar aos profissionais. Entretanto, esses efeitos benéficos nem sempre são alcançados devido a falhas no processo avaliativo, seja na definição de objetivos, no envolvimento das pessoas chave, no preparo dos avaliadores ou nas medidas adotadas a partir dos resultados. Os resultados da pesquisa apontam que os processos de avaliação bem conduzidos contribuem para o bem estar dos profissionais, possibilitando o atendimento de necessidades humanas como identificação com o trabalho e retroalimentação acerca do desempenho profissional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Qualidade de Vida no Trabalho. *Feedback*.

ABSTRACT

This article aims at to identify the contribution of the programs of evaluation of performance in the welfare of the worker. For this, it was carried through a bibliographical survey and a qualitative research of field by means of the application of questionnaires the 99 professionals of different levels, areas and organizations. The theoretical basement if gave from the concepts of programs of evaluation of performance and quality of life in the work developed by Lacombe, Gil, Limongi-France and Marras. The evaluation programs, in general way, are seen as strategical tools that can subsidize diverse decisions concerning the management of people and, conseqüentemente, to bring satisfaction and welfare to the professionals. However, these beneficial effect nor always are reached had the imperfections in the avaliativo process, either in the definition of objectives, the involvement of the people key, in the preparation of the appraisers or the measures adopted from the results. The results of the research point that the well lead processes of evaluation contribute it welfare of the professionals, making possible the attendance of necessities human beings as identification with the work and feedback concerning the professional performance.

Key-words: Evaluation of Performance. Quality of Life in the Work. *Feedback*.

INTRODUÇÃO

A necessidade e a aplicabilidade da avaliação de desempenho já são claras para a grande maioria dos gestores e organizações, uma vez que visa verificar o quanto e de que forma as pessoas atendem ao que se espera delas, ou seja, o quanto atendem às expectativas de seus superiores. Independentemente de haver um programa formal de avaliação de desempenho na organização, sua prática se faz presente, uma vez que sempre que estamos em contato com alguém a avaliamos de alguma forma.

Quando a avaliação é realizada informalmente tem uma tendência maior em ser subjetiva e conter distorções pessoais. Se houver uma política formal definida esses aspectos costumam diminuir. A adoção de um programa formal de avaliação de desempenho não inviabiliza a realização de avaliações informais, pelo contrário, ambas devem existir juntas e se complementarem.

Segundo Lacombe (2005), o objetivo das avaliações formais é melhorar o desempenho dos funcionários avaliados nas atividades que executam. Entretanto, é comum a existência de objetivos secundários, tais como: “proporcionar um *feedback* para o processo de seleção, dar indicações sobre as necessidades de treinamento. Identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios para as decisões sobre encarreiramento” (p. 41).

Observa-se, então, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta bastante útil à gestão de pessoas, porém, nem sempre é bem vista pelos colaboradores. Muitas vezes a indefinição dos objetivos, o excesso de subjetividade, a falta de treinamento dos avaliadores, a ausência de *feedback*, a falta de ações baseadas em seus resultados geram insatisfação e descrença em sua realização.

Quando bem planejada, bem aplicada, com avaliadores treinados e *feedbacks* adequados, a avaliação contribui substancialmente para o desenvolvimento do trabalhador, o que afeta seu bem estar e sua qualidade de vida no trabalho – temas bastante presentes nas discussões organizacionais atualmente.

O bem estar físico, mental e social do indivíduo é condição para a saúde, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS). Os programas desenvolvidos pelas organizações para propiciar saúde e bem estar a seus trabalhadores tem sido denominados de programas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

Para Gil (2008), esses programas ficam a cargo quase que exclusivamente do gestor de pessoas e devem envolver basicamente: participação dos colaboradores na resolução de conflitos e problemas, reestruturação do trabalho, melhorias no sistema de recompensa e no ambiente de trabalho etc. Lacombe (2005), por sua vez, reconhece a preocupação cada vez mais presente nas empresas com a qualidade de vida no trabalho, o que exige que sejam capazes de oferecer, dentre outras coisas, oportunidades aos profissionais para desenvolverem um trabalho qualificado no lugar de meras tarefas.

Enfim, os objetivos dos programas de QVT são: tornar a organização mais humanizada, por meio da concessão de maior grau de responsabilidade e autonomia aos trabalhadores, de *feedbacks* constantes acerca de seu desempenho, de possibilidade de variação e adequação do trabalho e de desenvolvimento pessoal e profissional; o que traz

como consequência maior comprometimento do colaborador com os objetivos organizacionais (GIL, 2008).

Sendo assim, a avaliação de desempenho desenvolvida adequadamente e finalizada com *feedbacks* bem elaborados tem estreita relação com a promoção da qualidade de vida do trabalhador, uma vez que lhe fornece uma retroinformação, lhe permite a identificação de seus pontos a melhorar e de seus pontos fortes e, conseqüentemente, lhe concede oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Se tomarmos por base as oito categorias identificadas por Walton (1975) e descritas por Limongi-França para a existência de qualidade de vida no trabalho, que são:

compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho (2004, p. 34),

podemos concluir que a avaliação de desempenho estaria ligada a, pelo menos, quatro delas: possibilidade de compensação justa e adequada a partir do nível de desempenho do trabalhador; oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas a partir da identificação do perfil e competências do profissional; oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego em função do perfil identificado; e relevância social do trabalho.

A relação da avaliação de desempenho com a qualidade de vida no trabalho pode ficar ainda mais clara com a concepção de Fernandes e Gutierrez (1998) de que a variedade, identidade da tarefa e retroinformação são necessidades humanas que afetam diretamente a QVT (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Enfatizar esta relação e a efetiva contribuição da avaliação de desempenho com a QVT é o foco deste trabalho que visa à obtenção de dados e informações bibliográficos e também de profissionais atuantes nas mais diversas organizações e que passam, periodicamente, pelos programas de avaliação e vivenciam seus impactos positivos ou negativos em sua vida pessoal e profissional. Sendo assim, define-se como problema de pesquisa a seguinte questão: *Os programas de avaliação de desempenho praticados pelas organizações atualmente contribuem positiva ou negativamente para a qualidade de vida do trabalhador?*

JUSTIFICATIVA

As diferentes categorias de avaliação de desempenho existentes não são garantia de sua eficácia. Por mais que o planejamento, elaboração e organização sejam bem realizados, se não houver o treinamento devido dos avaliadores para a correta condução do processo e, principalmente, para o fornecimento de *feedback* adequado, todo o trabalho estará perdido.

O objetivo da avaliação de desempenho é medir se o funcionário está atingindo o desempenho que dele é esperado na organização. Muitos gestores seguem à risca este objetivo, utilizando o instrumento como uma régua que separa os colaboradores de melhores resultados dos demais, adotando, até mesmo, penalidades aos que se mantêm abaixo dos padrões esperados ou no limite mínimo. Entretanto, num outro extremo, temos a idéia de que a avaliação de desempenho deve servir como um indicador de necessidades de treinamento, desenvolvimento e outras medidas organizacionais, visando sempre à melhoria dos resultados,

pois, parte-se do princípio de que, sob as condições e recursos adequados, o homem se dedicará a um desempenho crescente.

Entre as duas situações expostas existe uma infinidade de políticas adotadas por diferentes organizações na forma de tratamento do processo de avaliação de desempenho. Esta diferenciação no entendimento dos objetivos da ferramenta e em sua condução caracteriza a importância desta pesquisa que visa identificar a contribuição positiva ou negativa na qualidade de vida dos trabalhadores trazidos pelas distintas políticas e práticas avaliativas.

OBJETIVOS

Identificar a percepção dos profissionais, em geral, acerca da contribuição dos programas de avaliação de desempenho organizacionais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Investigar os procedimentos mais adotados nos programas de avaliação de desempenho de diferentes organizações, como periodicidade, *feedback*, capacitação de avaliadores, dentre outros.

Confirmar a relação entre programas de avaliação de desempenho eficazes e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para Marras (2000, p. 173), “avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Limongi França (2008, p. 116) acrescenta que a avaliação de desempenho visa “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”.

Diante de tais definições percebe-se que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo e que deve ser aplicada com a finalidade última de gerar indicadores para a tomada de decisões e estabelecimento de planos de ação que visem à melhoria profissional e organizacional.

Segundo Fidelis e Banov (2006), os programas de avaliação de desempenho nas organizações visam apurar o resultado do investimento feito em um profissional e o consequente retorno recebido pela organização. E acrescentam que, dentre os objetivos do instrumento, estão os seguintes:

verificar a contribuição (do funcionário ou grupo) nos resultados da empresa; identificar quem precisa de treinamento; descobrir novos talentos; administrar cargos e salários; avaliar o sistema de remuneração; promover pessoas; elaborar programas de mérito; promover transferências; fornecer *feedback* aos empregados; efetuar demissões (p. 99 e 100).

A avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta estratégica que fundamenta uma série de decisões organizacionais em se tratando de gestão de pessoas, uma vez que possibilita

manter ou alterar as práticas de remuneração, de carreira, de alocação de pessoas, de desenvolvimento de potencial, de treinamento e até de desligamentos. Além disso, “tem papel determinante na motivação dos funcionários” (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 117).

Segundo Bohlander, Nell e Sherman (2003), é interessante delegar a responsabilidade da avaliação de desempenho a diferentes pessoas a fim de não se ter uma única visão do resultado de um colaborador. Sendo assim, os envolvidos podem ser: o superior, o próprio funcionário (auto-avaliação), o subordinado, os pares, a equipe, o cliente.

Limongi-França (2008) chama a atenção de que a escolha pelo melhor sistema de avaliação depende dos objetivos organizacionais e cita os mais comuns: avaliação da experiência, escala gráfica, escolha forçada, revisão da avaliação de atividades, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação entre pares, frases descritivas, auto-avaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, padrões de desempenho, sistemas de graduação, avaliação de potencial e avaliação 360°.

Entretanto, todas essas políticas para surtirem efeitos positivos para os colaboradores e para o clima organizacional necessitam de avaliadores preparados e *feedbacks* bem conduzidos.

Gil (2008) declara que a avaliação de desempenho deve constituir um recurso para o desenvolvimento das pessoas da organização, mas que nem sempre é assim, pois diversos equívocos podem ocorrer neste processo, tais como: definição inadequada dos objetivos, baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo para administrar pessoas, avaliação circunscrita a um dia, baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados do processo.

Neste ponto, é interessante citar Legge (2005) que reconhece que algumas mudanças vêm ocorrendo nos paradigmas de Gestão de Pessoas, embora se questione até onde tais mudanças são mesmo relevantes. Ela justifica seu questionamento pelo fato de que é fundamental que as práticas e os sistemas de gestão de pessoas estejam alinhados às estratégias organizacionais, pois um sem o outro não obterá o resultado desejado. Segundo ela, a tarefa da gestão crítica é alinhar as práticas de gestão de pessoas, como: seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, ao planejamento estratégico da organização.

Diante de todas as mudanças ocorridas no mundo, o modo de gerenciar pessoas também precisou se transformar. Legge (2005) aponta que os novos pressupostos estão relacionados à pró-atividade, a sistemas de intervenção, a mudança cultural, a pessoas vistas como capital social capazes de desenvolver-se, a correspondência de interesses entre organização e colaboradores, a busca de confiança e colaboração, a canais abertos de comunicação, a orientação para resultados, enfim, a políticas que promovam mutualidade.

As similaridades entre os dois paradigmas – antigo e atual – são assim resumidos por Legge (2005): integração de pessoas com metas organizacionais; investimentos na linha de gestão; ênfase na importância de total desenvolvimento de habilidades para a própria satisfação e melhor contribuição para o sucesso organizacional; crença de que as pessoas tem direito a tratamento digno e que só são eficazes no trabalho quando suas necessidades pessoais são satisfeitas; e importância de colocar as pessoas certas nos lugares certos visando maior integração pessoal com a meta da organização e desenvolvimento individual.

Ela cita também as principais contradições entre ambos, tais como: regras e procedimentos que restringem a liberdade no gerenciamento de subordinados contra a ênfase atual ao desenvolvimento de empregados e, principalmente, da equipe de gerentes; expressão papel de linha desvinculada da idéia de que todo gestor é um gestor de pessoas contra a visão atual de que todos os gerentes são responsáveis por coordenar e direcionar todos os recursos para a busca dos resultados; e a recente ênfase a políticas de recursos humanos alinhadas à cultura e estratégias organizacionais, bem como ao importante papel dos gerentes seniors neste sentido.

Assim é possível verificar que quando o processo de avaliação de desempenho é bem conduzido traz resultados favoráveis tanto para a organização quanto para o profissional, entretanto, quando mal conduzido, os prejuízos se intensificam para o indivíduo. Levando-se em consideração que o homem busca seu bem estar físico, social e mental para obter boa qualidade de vida e que o trabalho é parte integrante e extremamente importante para ele, nota-se o quanto sua satisfação no ambiente organizacional está relacionada com seu bem estar geral.

Tanto o trabalho é de suma importância para a qualidade de vida humana que um dos fatores vistos atualmente como essenciais para garantir a competitividade das organizações é a melhoria das condições de vida e bem estar de seu público interno. Nadler e Lawler (1983, *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 299) afirmam que qualidade de vida no trabalho deve ser vista “como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações”, envolvendo “a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional, a idéia de participação na tomada de decisões e na solução de problemas”.

Neste sentido, vale destacar que o modelo proposto por Walton (1976) para avaliar a qualidade de vida no trabalho nas organizações contempla oito categorias, as quais envolvem: remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada e significado social da atividade do empregado (*apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Sendo assim, não restam dúvidas de que, para o bem estar do trabalhador, é fundamental que ele, além de gozar de um ambiente físico saudável e confortável, de boas condições de trabalho (descanso, alimentação, recursos etc.), que também se sinta parte da organização, que perceba o quanto seu trabalho é importante, reconhecido e valorizado, que se sinta respeitado e perceba o quanto a empresa acredita e investe em seu potencial. E, naturalmente, isso tudo só é possível quando o modelo de gestão é adequado e que o envolve nos processos avaliativos, realizando-os com neutralidade e impessoalidade a fim de orientá-lo e auxiliá-lo adequadamente em seu desenvolvimento profissional.

METODOLOGIA

O caminho percorrido para a obtenção das respostas referentes ao objeto de estudo baseou-se no método indutivo que permite que verdades gerais ou universais sejam inferidas a partir de dados particulares devidamente constatados (MARCONI; LAKATOS, 2006). Esses dados serão obtidos por meio de pesquisa de campo com profissionais de diferentes áreas e empresas que passam ou já passaram por programas de avaliação de desempenho.

Trata-se, então, de uma abordagem qualitativa, pois, como diz Minayo (1994), não almeja a obtenção da verdade, em termos exatos, apenas pretende compreender as consequências dos processos avaliativos no bem estar dos profissionais. O estudo caracteriza-se como exploratório, uma vez que representa um passo inicial no processo de pesquisa que se dá por meio da experiência e que auxilia na formulação de hipóteses para futuras pesquisas (CERVO; BERVIAN, 2002).

Para colher as experiências dos profissionais em relação aos processos de avaliação de desempenho foram aplicados questionários com 28 questões a uma população média de 100 trabalhadores de diferentes níveis, áreas e organizações.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos aleatoriamente em função da facilidade de contato das pesquisadoras que se aproveitaram do meio universitário em que estão para a obtenção desta diversidade. Os questionários foram impressos e entregues diretamente aos participantes pelas pesquisadoras.

Após a coleta de dados, os resultados foram tabulados, analisados e comparados à luz do referencial teórico obtido sobre os programas de avaliação de desempenho.

ANÁLISE DE RESULTADOS

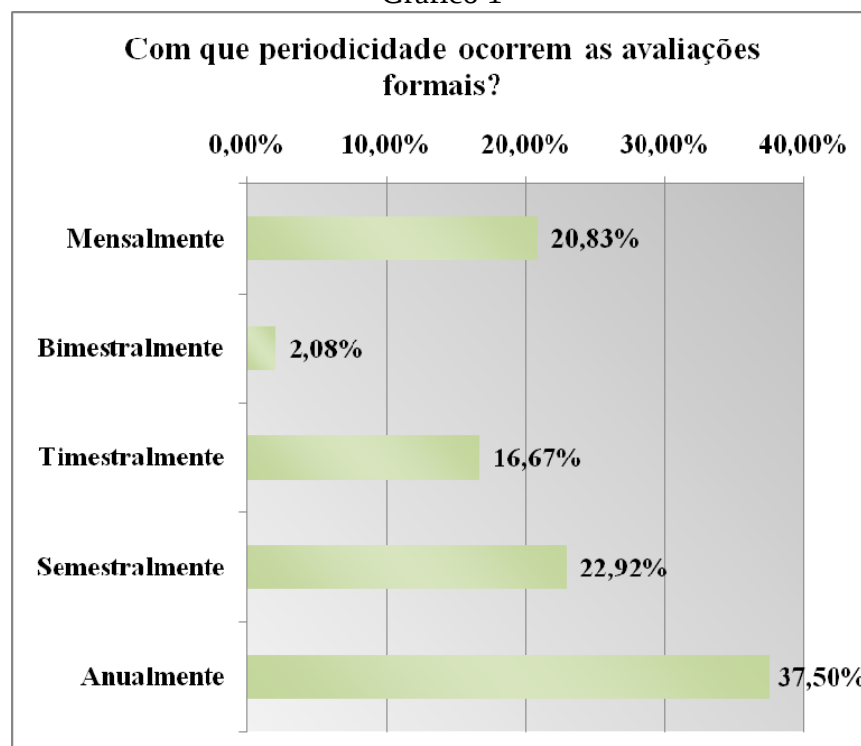
A pesquisa de campo contou com a participação de 99 pessoas, sendo 64 % com idade até 25 anos; 19% entre 26 a 30 anos; 9% entre 31 e 35 anos; 4% entre 36 e 40 anos; e 4% acima de 40 anos. O nível de escolaridade dos participantes está assim representado: 4% possuem ensino médio completo; 82% possuem ensino superior incompleto; e 14% possuem superior completo.

Em relação ao porte organizacional, os índices apontam que 23% dos participantes atuam em empresas de pequeno porte; 24% em empresas de médio porte; e mais da metade com um total de 53% em empresas de grande porte. Sendo que 30% são do ramo de serviços; 22% do comércio; 18% industrial; 8% de transportes; 7% financeiras; e 12% em outros ramos não especificados nas variáveis disponibilizadas.

Os participantes estão divididos entre diferentes departamentos. Os mais expressivos foram o administrativo com 52,53% e o operacional com 22,22%. Sendo que 2% deles atuam em nível de diretoria; 4% na gerência; 14% na supervisão; 22% no nível técnico; e 58% no operacional.

A primeira pergunta específica sobre avaliação de desempenho revela que existe o programa formal de avaliação em menos da metade, 48%, das empresas em que os entrevistados trabalham. Para eles foi questionada a periodicidade da avaliação, cujos resultados seguem no gráfico abaixo:

Gráfico 1



Fonte: Pesquisa (2011).

Percebe-se que na maioria das empresas, 37,5%, a aplicação da avaliação de desempenho se dá anualmente, seguida de 23% semestralmente e de 21% mensalmente.

Após identificar a periodicidade da aplicação do processo foram verificados quais os profissionais que participam da avaliação. Em 65% das empresas a avaliação é aplicada para todos os níveis; em 12,5% não; 17% indicam que é somente para o nível operacional; 4% somente para o pessoal do administrativo; e 3% somente para o nível de chefia.

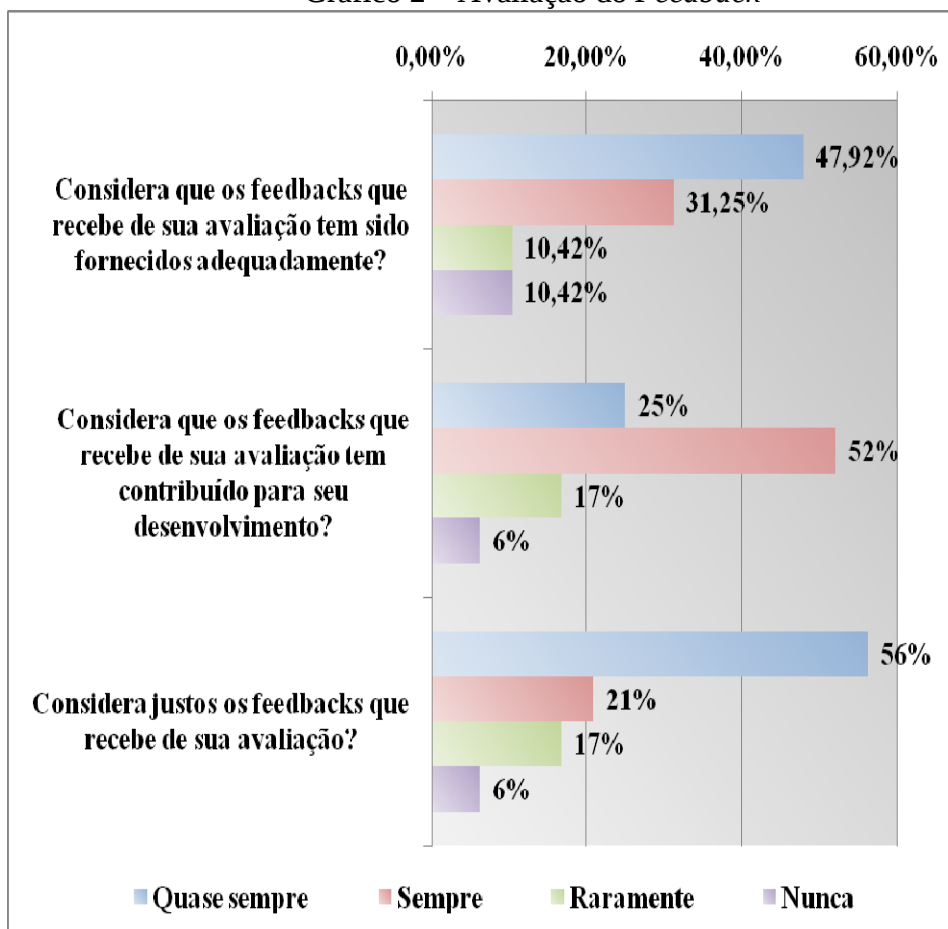
Verificados os avaliadores envolvidos no processo de avaliação, os índices apontaram para os seguintes percentuais: 53% são os superiores diretos; 17% os próprios funcionários se auto-avaliam; 8% o setor de recursos humanos; 8,5% outros; e 6,25% os subordinados. Não houve sinalização para as variáveis: clientes, pares e superiores indiretos, o que aponta ausência de diversidade de avaliadores no processo a fim de evitar possível viés ocasionado por uma única visão, conforme sugerido por Bohlander, Nell e Sherman (2003).

Aos entrevistados que sinalizaram participar da avaliação de desempenho foi questionado se se sentem participativos do processo. Os índices apurados foram de 39,58% sempre, 43,75% quase sempre, 12,50% raramente e 4,17% nunca, o que é bastante interessante, conforme citado por Gil (2008).

Questionados se costumam receber *feedback* sobre os resultados de suas avaliações ficou evidenciado que 58% sempre recebem; 21% quase sempre; 15% raramente; e 6% nunca recebem *feedback*. Também foi apurado quem fornece o *feedback* para o participante e os índices indicam que 73% dos *feedbacks* são fornecidos pelo superior imediato; 12,5% pelo RH; 8% não recebem *feedback*; e 6% recebem *feedback* de outros.

Segundo Fidelis e Banov (2006), Lacombe (2005) e Gil (2008), um dos principais objetivos do programa de avaliação de desempenho é o fornecimento de *feedback* aos empregados. Por isso, ainda em relação ao *feedback*, foi verificado se os participantes consideram que são fornecidos de forma adequada, se contribuem para o seu desenvolvimento e se o consideram justo. Os índices apontaram os percentuais ilustrados no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Avaliação do *Feedback*



Fonte: Pesquisa (2011).

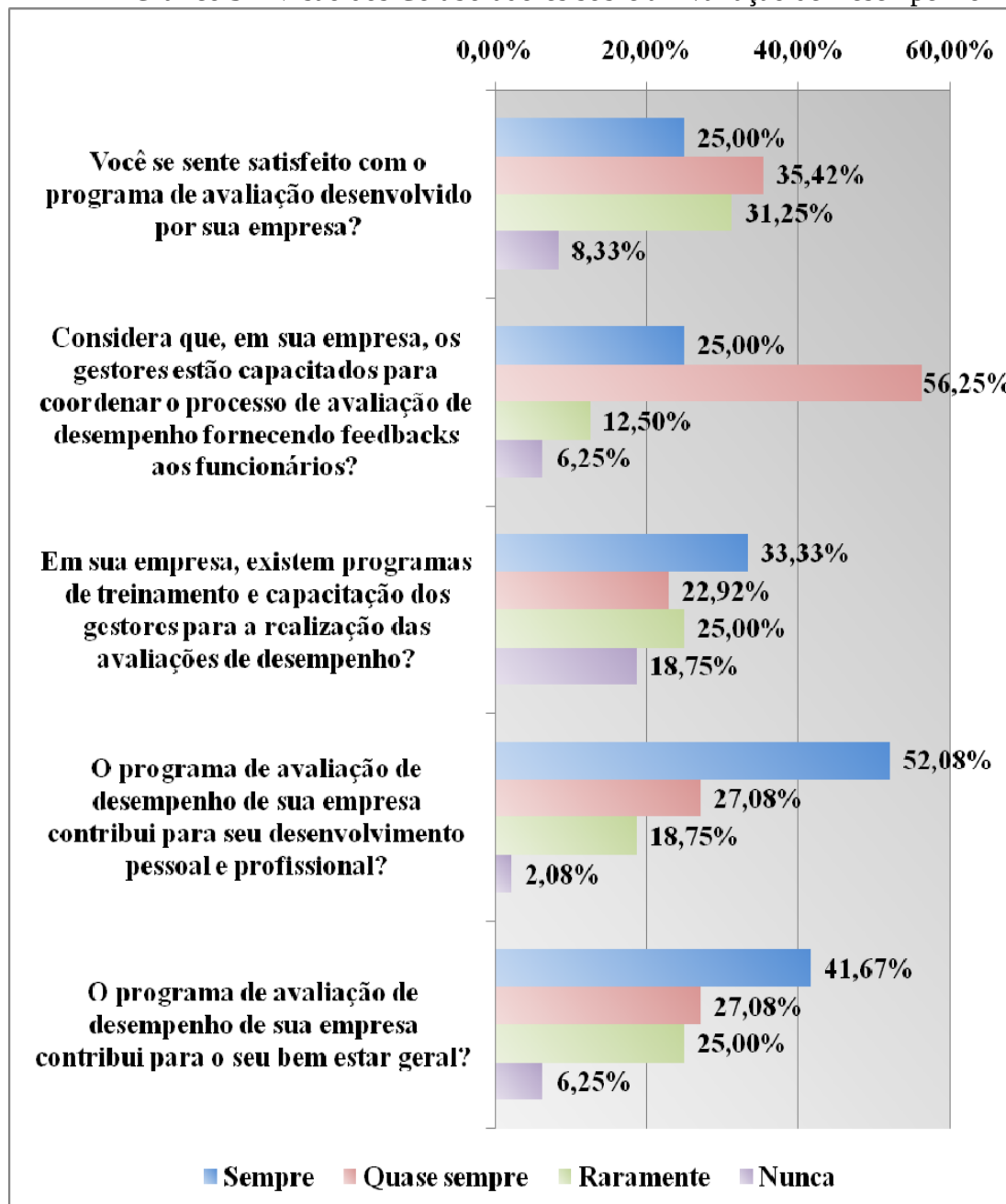
Observa-se que nas empresas em que o *feedback* é aplicado, a maioria indica que tem sido positivo, adequado, justo e que contribuem para o desenvolvimento profissional.

Foi questionado como o participante se sente quando está próximo do período de avaliação de desempenho e, para isso, foram utilizadas as seguintes variáveis de resposta: tranquilo, ansioso, nervoso, amedrontado, tenso, esperançoso, feliz, indiferente e outros. De acordo com os percentuais apurados: 39,5% se sentem tranquilos; 38% tensos; 31% ansiosos; 17% indiferentes; 6% esperançosos; e 4% nervosos, não havendo sinalização para as variáveis amedrontado, feliz e outros. Pode-se considerar que 44,5% apresentam sentimentos positivos e 73% negativos.

Outros aspectos importantes para a análise dos resultados foram: Você se sente satisfeito com o programa de avaliação desenvolvido por sua empresa? Considera que, em sua empresa, os gestores estão capacitados para coordenar o processo de avaliação de desempenho fornecendo *feedbacks* aos funcionários? Em sua empresa, existem programas de treinamento e capacitação dos gestores para a realização das avaliações de desempenho? O

programa de avaliação de desempenho de sua empresa contribui para seu desenvolvimento pessoal e profissional? O programa de avaliação de desempenho de sua empresa contribui para o seu bem estar geral? Os resultados obtidos sinalizam os percentuais conforme os gráficos abaixo:

Gráfico 3 – Visão dos Colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho



Fonte: Pesquisa (2011).

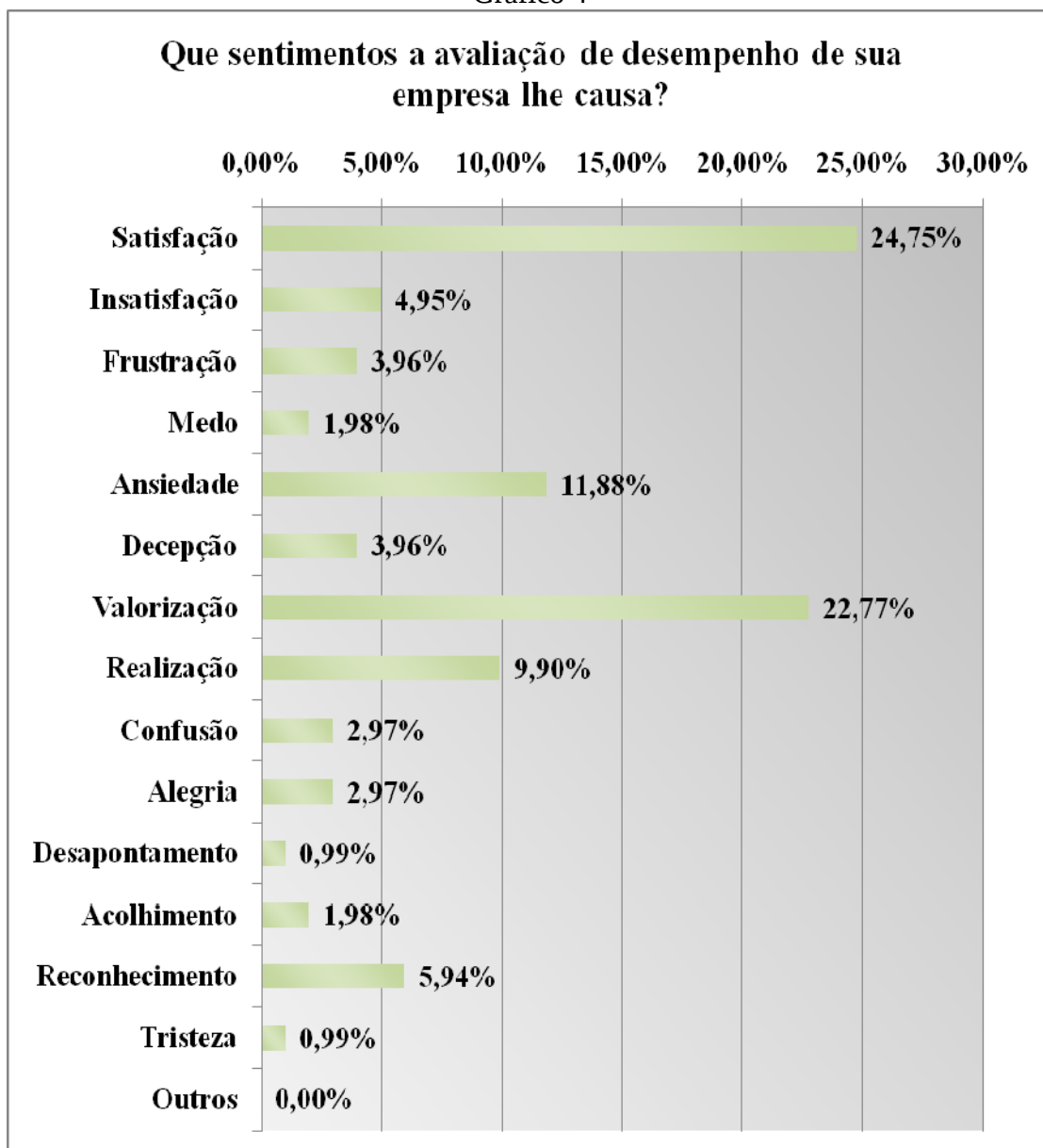
O gráfico demonstra que, nestas empresas, o programa de avaliação tem sido satisfatório para 60,5% dos entrevistados; para 81% deles, os gestores estão capacitados para o processo; 56% consideram que existe treinamento e capacitação para a realização das avaliações; 79% entendem que a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional; e 69% consideram que também contribui para o seu bem estar geral.

Segundo os participantes, os resultados obtidos com a avaliação de desempenho são utilizados, em 28% dos casos, para desenvolver profissionais; em 26%, para identificar necessidades de treinamento; em 21%, para identificar possíveis talentos; em 10,5%, para promoções; em 9%, para premiar os bem avaliados; em 3,5%, para aumentos salariais; e em 2%, para demissões e outros, o que reforça as orientações de Lacombe (2005), Fidelis e Banov (2006) e Limongi-França (2008). Não houve sinalização para a variável punir os funcionários mal avaliados.

Questionados se o sistema de avaliação de desempenho de sua empresa contribui com sua qualidade de vida, à medida que estimula seu crescimento, aponta seus pontos fortes e a melhorar e lhe desafia a continuar efetuando um bom trabalho? As variáveis utilizadas foram: sempre, quase sempre, raramente e nunca, e os resultados apontam percentuais de 41,67%, 39,58%, 16,67% e 2,08% respectivamente. O que indica que 81% dos entrevistados consideram que a avaliação de desempenho aplicada adequadamente contribui para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT), confirmando o que foi destacado por Lacombe (2005). Mas, quando a questão é apresentada de forma contrária, enfatizando os aspectos negativos do sistema de avaliação de desempenho e questionando se o processo poderia ser considerado como fator negativo para a QVT, a concordância cai para 37%. Os resultados para questão foram: 14,58% acreditam que sempre, 22,92% quase sempre, 37,50% raramente e 25% nunca.

Consideramos imprescindível identificar quais sentimentos a avaliação de desempenho da empresa causa no participante e, para isso, foram utilizadas como variáveis: satisfação, insatisfação, frustração, medo, ansiedade, decepção, valorização, realização, confusão, alegria, desapontamento, acolhimento, reconhecimento, tristeza e outros. Os participantes da pesquisa poderiam sinalizar mais de uma variável e os resultados obtidos podem ser visualizados no gráfico a seguir:

Gráfico 4

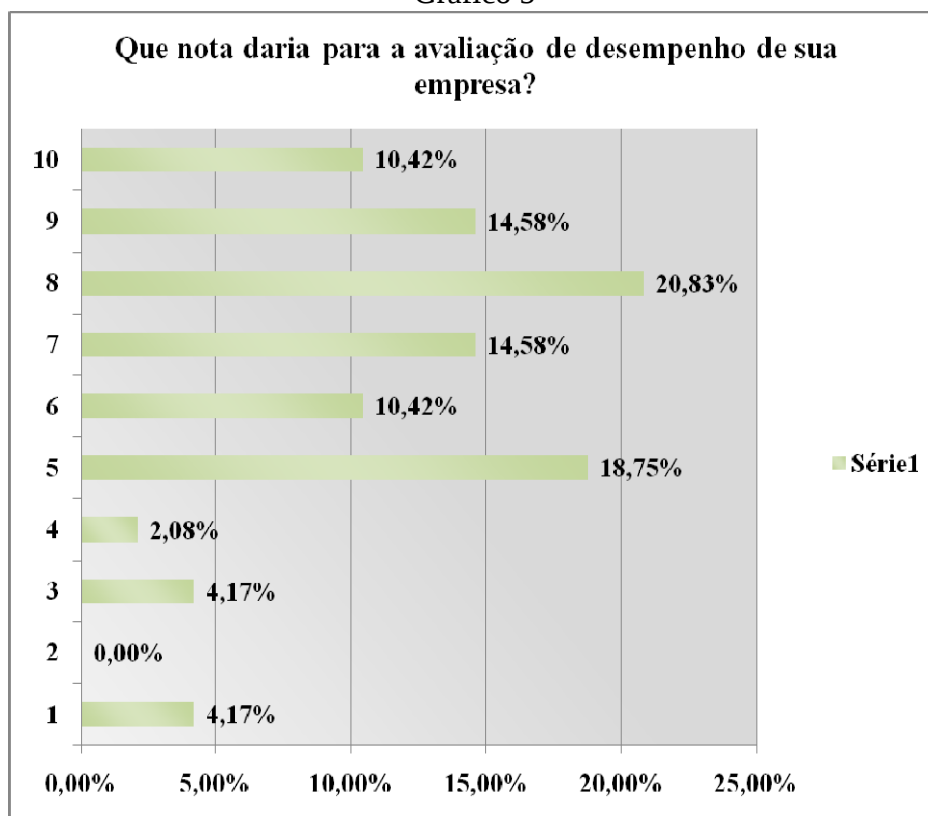


Fonte: Pesquisa (2011).

Embora a maioria dos participantes tenha mencionado que a aproximação da avaliação de desempenho lhes traz sentimentos negativos, aqui se percebe que, após sua realização, os sentimentos positivos prevalecem.

Os participantes da pesquisa puderam pontuar, com notas de 1 a 10, a avaliação de desempenho utilizada na empresa em que atua, o que segue destacado no gráfico 5.

Gráfico 5



Fonte: Pesquisa (2011).

Se fizermos a média das notas atribuídas às empresas dos participantes da pesquisa, encontramos a nota 7,0, o que pode ser considerada uma boa média.

A última questão da pesquisa perguntava o que os participantes mudariam no programa de avaliação de sua empresa para que sua realização pudesse contribuir para o seu bem estar e desenvolvimento, mas somente 52% dos participantes responderam. Destes, 15,5% não mudariam nada e 2% mudariam tudo. Os demais apontaram os seguintes aspectos: alterar a forma de avaliação, permitindo que subordinados avaliem superiores e que os clientes internos também participem deste processo; que os resultados sejam utilizados para desenvolver os profissionais, promover e premiar, e não só para identificar necessidades de treinamento; que a avaliação seja estendida a todos os funcionários; que exista mais preparo para os gestores aplicarem a avaliação, fornecerem e trabalharem os pontos a melhorar; que exista aplicação de *feedback*; que sejam criados indicadores mais específicos para uma melhor análise; e que a periodicidade fosse maior.

Enfim, as alterações que seriam propostas pelos respondentes condizem com os objetivos da avaliação de desempenho segundo os teóricos pesquisados e também com as categorias identificadas por Walton (1975) como necessárias para a existência de qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho fornece indicadores a respeito do desempenho profissional, os quais devem ser utilizados para programas de melhoria, recompensa,

reconhecimento e valorização. Para isso, é fundamental a existência de *feedbacks* adequados e de planos de ação.

Não é, portanto, uma ferramenta que, por si só, possa trazer resultados e satisfação ao colaborador e à empresa. Para sua eficácia é necessária a combinação com outras políticas de gestão de pessoas, tais como remuneração e recompensa, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, recrutamento e seleção, gestão por competências e gestão do clima organizacional.

Sendo assim, este estudo buscou descrever a relação entre avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho e identificar a percepção dos profissionais em geral acerca da contribuição dos programas de avaliação de desempenho para o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa bibliográfica realizada fornece fundamentos para a afirmação de que a avaliação de desempenho realizada adequadamente contribui para o bem estar do trabalhador. Lacombe (2005) deixa claro que a preocupação com a QVT é uma realidade nas organizações modernas, o que exige que elas sejam capazes de oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a seus colaboradores, sendo a avaliação de desempenho uma das políticas a serem adotadas para alcançar este objetivo. Fernandes e Gutierrez (1998) corroboram afirmando que identificação com o trabalho e retorno sobre o desempenho são necessidades humanas intrinsecamente ligadas ao bem estar e QVT.

No mesmo sentido caminham os resultados da pesquisa de campo, pois evidenciaram a participação em programas de avaliação de desempenho produz sentimentos positivos, colabora com o desenvolvimento pessoal e profissional, contribui para o bem estar e a qualidade de vida.

Portanto, é possível afirmar que, para esta amostra, a avaliação de desempenho contribui para o bem estar e qualidade de vida do trabalhador. Porém, maior aprofundamento se faz necessário para identificar como tem sido as práticas avaliativas em diversas organizações e os efeitos causados em seus profissionais, o que fica como proposta para outras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

Gil, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEGGE, Karen. **Human Resources Management**. UK: Macmillan Business, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas da sociedade pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.295-306.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.