



Centro Universitário de Brasília

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

BEATRIZ RODRIGUEZ CANHACI

RA: 21200106

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Brasília

2015

BEATRIZ RODRIGUEZ CANHACI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof.^a. Erika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília

2015

BEATRIZ RODRIGUEZ CANHACI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof.^a. Erika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília, 08 de outubro de 2015.

Banca Examinadora

Prof.^a. Erika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Prof. (a) Examinador (a)

Prof. (a) Examinador (a)

AValiação DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Beatriz Rodriguez Canhaci¹

RESUMO

A preocupação das empresas com o desenvolvimento dos colaboradores e o seu desempenho de acordo com o negócio da empresa, torna a avaliação de desempenho uma importante ferramenta de gestão. Esta pesquisa tem como objetivo identificar qual a percepção dos colaboradores de uma empresa de consultoria a respeito da nova política de avaliação de desempenho implementada. Para tal, foram realizadas duas entrevistas, uma com os responsáveis pela implementação e outra com os consultores participantes da antiga e da nova política de avaliação de desempenho, a discussão dos resultados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Constatou-se como ocorreu a implementação da nova política de AD, como os colaboradores compreendem o seu funcionamento e, sobretudo, os principais resultados acerca da pesquisa, sendo eles: a nova política de avaliação de desempenho para os consultores é organizada, possui um método estruturado, auxilia no desenvolvimento profissional, possui critérios e é mais justa. Desta forma, pode-se concluir que os colaboradores da empresa em estudo possuem percepção positiva a respeito da nova política de avaliação de desempenho.

Palavras chave: Avaliação de Desempenho; Percepção; Organização; Política de Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento Profissional.

¹ Beatriz Rodriguez Canhaci, graduanda em Administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, matutino.

E-mail: beatrizcanhaci@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A globalização e o crescente desenvolvimento das empresas trouxeram a necessidade de preocupar-se com o desenvolvimento humano. Desta forma, surgiu a importância de avaliar de diferentes maneiras o desempenho dos colaboradores, uma vez que as mudanças não ocorrem mais de maneira gradual e lenta, ressaltando a necessidade do constante desenvolvimento profissional e humano.

Com isto, tornou-se necessário avaliar o desempenho do profissional dentro das organizações. Ao medir o desempenho de um colaborador é possível destacar as suas boas práticas e direcionar, através das ferramentas de gestão, àquilo que precisa ser melhorado, alinhando o profissional ao negócio da organização.

Existem diferentes maneiras pelas quais se realiza a avaliação de desempenho, sendo ideal a adequação da organização à prática que lhe for mais estratégica e compatível com a sua cultura. É evidente a importância do alinhamento dos colaboradores quanto às avaliações de desempenho realizadas, além de ressaltar o valor para o desenvolvimento profissional e da organização.

Ao levar em consideração a relevância da avaliação de desempenho, este trabalho se justifica socialmente como forma de demonstrar a importância do acompanhamento do desempenho dos colaboradores para garantir que as pessoas sejam estimuladas a desenvolver-se profissionalmente e como ser humano, dentro e fora da organização. Academicamente, a importância da aplicação correta da avaliação de desempenho para as organizações. Para a abordagem científica, este estudo serve de conteúdo e estímulo para prováveis discussões futuras e também, pesquisas sobre este tema em outras organizações.

Portanto, a pesquisa tem por objetivo conseguir responder ao seguinte problema: qual a percepção dos colaboradores referente à nova política de avaliação de desempenho? A partir deste contexto, o objetivo geral será avaliar com base na teoria da avaliação de desempenho e suas relevâncias, a percepção dos colaboradores de uma empresa de consultoria sobre a nova política de avaliação de desempenho que foi implementada. Os objetivos específicos: analisar como ocorreu a implementação da nova política de avaliação de desempenho, verificar como os colaboradores compreendem a política de avaliação de desempenho e verificar quais foram as principais diferenças identificadas de um método e outro.

Com o intuito de cumprir os objetivos mencionados, foi realizada uma pesquisa descritiva e de caráter qualitativo com os colaboradores acima citados, com aplicação de entrevista totalmente estruturada de Gil (2002) e análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011).

O presente trabalho está constituído em onze capítulos sobre os temas percepção, avaliação de desempenho – que divide-se em: conceito, motivos da utilização, vantagens da avaliação de desempenho, pré-requisitos para implementação, formas de implementação e métodos tradicionais de avaliação de desempenho – e *feedback*. Em seguida, foram descritos o método utilizado, a coleta de dados sobre a pesquisa, a análise de conteúdo com a teoria estudada, e por último, as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

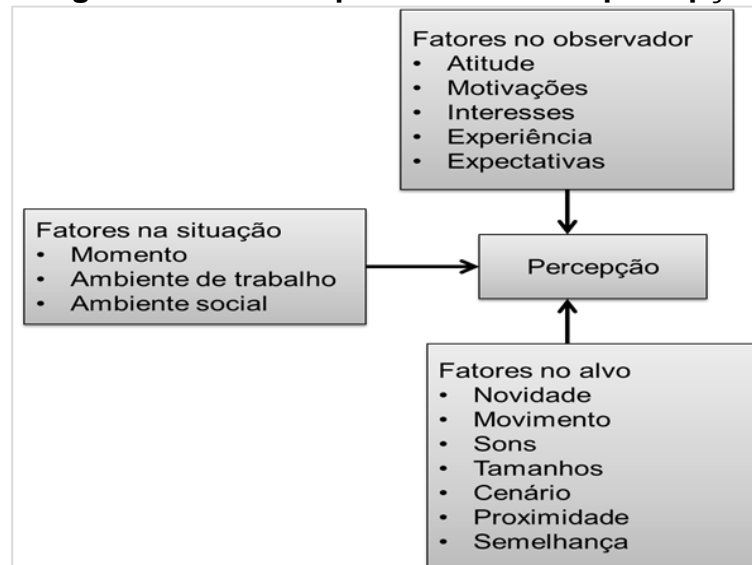
2.1 A Percepção

2.1.1 Conceito

A percepção está presente dentro das organizações; no entanto, cada funcionário possui uma percepção distinta, que influencia nas opiniões e julgamentos, tornando a unanimidade difícil de ser encontrada. Segundo Robbins (2005), a percepção pode ser definida como o processo pelo qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Portanto, a percepção de uma pessoa pode diferir da percepção de outra e também, da realidade objetiva.

2.1.2 Fatores que influenciam a percepção

Imagem 1 – Fatores que influenciam a percepção



Fonte: Robbins, 2005.

Alguns fatores influenciam a percepção das pessoas, segundo Robbins (2005) estão presentes em três aspectos: observador, objeto ou alvo da percepção, além disso, os fatores podem estar no contexto da situação em que se dá a percepção.

Segundo Robbins (2005), o momento no qual uma pessoa observa algo e tenta entender o que está observando, esta compreensão é fortemente influenciada por suas características pessoais. Estes fatores que a influenciam são: atitude, motivações, interesses, experiências e expectativas. Se a pessoa já possuir o conceito de que certo indivíduo apresenta determinadas características, ela o irá perceber

desta maneira, mesmo que a pessoa observada seja diferente, além disto, as características do alvo observado também influenciam na percepção.

O contexto também é muito importante: o ambiente no qual o observador e o alvo estão inseridos influencia na percepção do observador, como os movimentos, os cenários, sons emitidos, tamanho; enfim, há uma série de fatores que motivam uma determinada percepção ao observador (ROBBINS, 2005).

2.1.3. A percepção e a avaliação de desempenho

A Avaliação de desempenho do funcionário depende do processo de percepção. Segundo Robbins (2005) o processo de Avaliação de desempenho representa o julgamento do trabalho que o funcionário desempenha. Este processo pode ser realizado objetivamente ou subjetivamente, o que ocorre com mais frequência. A avaliação de desempenho, quando realizada de maneira subjetiva, inclui a percepção do avaliador, que influencia no resultado final da avaliação de desempenho.

2.2. Avaliação de Desempenho

2.2.1 Conceito

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas abordada por diferentes autores. Segundo Siqueira (2002), a avaliação de desempenho é a análise que deve ser realizada para identificar a lacuna existente entre o desempenho do funcionário e a expectativa definida com a empresa em relação ao seu desempenho real; portanto, a análise da distância do desempenho real e do ideal deve ser o propósito da avaliação de desempenho.

Ao abordar a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão, para Marras (2012), a avaliação pode ser considerada um instrumento muito valioso e importante em gestão de pessoas, na medida em que se obtém o resultado de um investimento feito na carreira de um funcionário por meio de um retorno que a organização recebe do mesmo. Para ele, a avaliação de desempenho foi criada com o intuito de monitorar as competências, habilidades e atitudes dos funcionários. Entretanto, com a modificação das organizações, o processo de avaliação de desempenho teve a sua dimensão e abrangência modificadas, atuando, atualmente, sob diferentes enfoques.

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é um conceito regrado do desempenho dos funcionários de uma organização em função das atividades que realizam, dos resultados e metas a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para avaliar ou aferir o valor, a excelência e as características de um funcionário e, principalmente, a sua contribuição para o negócio da empresa na qual trabalha.

Ainda segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o avaliador, podendo ser seu gerente ou superior, e representa uma técnica indispensável na atividade administrativa atual. É uma excelente ferramenta através da qual podem detectar diferentes problemas da organização.

2.2.2 Motivos da utilização

Para que uma organização compreenda e utilize de maneira adequada o processo de avaliação de desempenho, é importante que estabeleça e faça como conhecimento de todos os funcionários, os motivos pelos quais a avaliação de desempenho está sendo implementada na organização. Portanto, no momento da implementação, alguns questionamentos devem ser realizados e respondidos com clareza.

A compreensão e o estudo dos motivos da utilização devem ser estruturados e visíveis para todos os funcionários da organização.

Imagem 2 – Os principais motivos que geram a necessidade da utilização do processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Araujo, 2008.

De acordo com a imagem demonstrada, existem diversos motivos que justificam e introduzem o processo de avaliação de desempenho em uma organização. Segundo Araujo (2008) alguns destes motivos são:

a) Alicerçar a ação do gestor: a partir do momento em que o gestor possui a responsabilidade em promover colaboradores e conceder aumentos salariais e bônus, podendo transferir funcionários e em determinados casos, demitir, porém, embasando-se na avaliação de desempenho realizada, é possível admitir que a empresa é transparente, porque as razões que motivaram os gestores a tais ações estão fundamentadas em elementos precisos. Se a avaliação de desempenho for aplicada com rigidez técnica, a possibilidade dos gestores se equivocarem em suas decisões é muito pequena.

b) Nortear e mensurar o processo de Treinamento e Desenvolvimento: É necessário que através do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), graus de avaliação determinados pela organização e os responsáveis por estabelecer as diretrizes do treinamento e desenvolvimento estejam fortemente alinhados com a avaliação de desempenho, desta forma, a probabilidade de obter-se bons resultados com o treinamento e desenvolvimento é alta, pois adquirirá informações proveitosas para o planejamento do treinamento e desenvolvimento.

c) Facilitar o *feedback* das pessoas: a partir do momento em que se avalia o desempenho das pessoas, a organização mantém os funcionários atualizados a respeito das suas entregas, propondo melhorias sempre que necessário. Desta forma, o resultado obtido com o *feedback* será mais proveitoso se ocorrer com frequência, de acordo com as características da empresa.

d) Facilitar o progresso das organizações: ao tratar-se de avaliação de desempenho dentro de uma organização, o propósito é avaliar o desempenho dos seus funcionários, permitindo com que a organização conheça melhor a sua cultura. Desta forma, é possível identificar pontos fortes, fracos e críticos, e com estes instrumentos, será possível traçar objetivos e iniciativas estratégicas para o controle e crescimento do desempenho da organização.

2.2.3 Vantagens da avaliação de desempenho

Imagem 3 – Algumas vantagens da Avaliação de Desempenho



Fonte: Araujo, 2008.

Anteriormente ao processo de implementação da avaliação de desempenho, algumas questões devem ser respondidas, para que haja justificativa de implementação. Para isto, é importante que a organização faça um levantamento das principais finalidades e, por conseguinte, das vantagens da avaliação de desempenho. Segundo Araujo (2008) algumas vantagens que a avaliação de desempenho proporciona para a organização são: possibilita a descoberta de talentos dentro da organização, auxilia o aprimoramento da qualidade de vida, situa os funcionários na estrutura organizacional e, por fim, incentiva a utilização do *coaching*.

Além disto, no processo de avaliação de desempenho, é importante estabelecer o que será avaliado, ou seja, o que será medido. De acordo com Chiavenato (1999), as empresas preocupam-se com três aspectos principais: resultados que se espera alcançar dentro de um período de tempo; desempenho, atitude ou meios instrumentais que se pretende realizar; e, por último, os fatores críticos de sucesso, pontos cruciais para que a organização obtenha sucesso nos seus resultados e desempenho.

2.2.4 Pré-requisitos para implementação

Para que a avaliação de desempenho seja implementada, é necessário que a empresa se planeje e se organize para que a implementação seja eficiente. Além de estar adequada à cultura da organização. Segundo Araujo (2008) alguns pré-requisitos para o processo de implementação são:

a) Clareza de objetivo em sintonia com o desempenho: O desempenho deve estar fortemente atrelado com os objetivos, pois ao obterem-se objetivos bem traçados e coordenados com o desempenho do funcionário, o desenvolvimento deste acontecerá de maneira mais clara e natural.

b) Determinar o responsável pelo processo: antes de implementar-se a avaliação de desempenho é necessário definir quem serão os responsáveis por todo o processo, ou seja, procedimentos e aplicação.

c) Haver concordância de ambas partes: os dois participantes, ou seja, avaliador e avaliado do processo de avaliação de desempenho devem aceitar a opinião e os *feedbacks* apresentados durante a avaliação.

2.2.5 Formas de implementação

Anteriormente à implementação e cumpridos os pré-requisitos necessários, é importante que a organização estabeleça alguns enfoques que serão dados, antes da forma de implementação ser determinada. Alguns destes enfoques podem ser, segundo Araujo (2008):

a) Os funcionários da organização: Partindo do princípio de que a organização é estabelecida por pessoas, é importante que todos os funcionários façam uma autoavaliação, além de serem avaliados por seus colegas, com o objetivo de neutralizar a subjetividade da avaliação de desempenho.

b) Os gestores: Ao tratar-se dos gestores, o enfoque deve ser diferente. Ao contrário dos demais funcionários da organização é importante que os gestores sejam avaliados por seus subordinados.

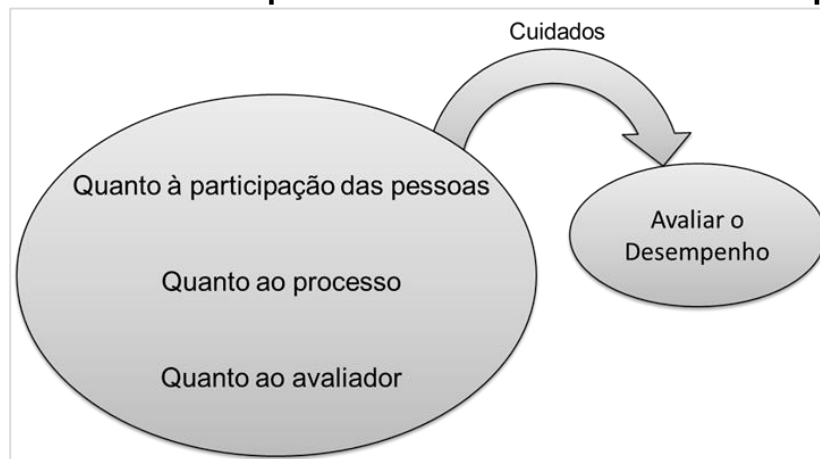
c) A equipe: em uma organização estabelecida por equipes, é importante que os membros da própria equipe avaliem o desempenho dos demais membros. Portanto, haverá uma troca de experiências entre os funcionários da mesma área.

Segundo Lucena (1992), a estruturação de uma estratégia para implementação do processo de avaliação de desempenho demanda uma análise do ambiente organizacional. O diagnóstico pode iniciar-se com o levantamento do perfil da organização, cujos resultados iriam formar determinado modelo de empresa, onde cada perfil empresarial terá impactos diferentes na avaliação de desempenho. Na formulação de estratégias para implementação, outro aspecto a considerar refere-se de onde parte a resolução para possuir a empresa uma política de avaliação de desempenho. A iniciativa poderá partir das seguintes áreas: da alta administração da

empresa, da área de gestão de pessoas, expectativa das gerências ou dos próprios empregados (LUCENA, 1992).

Todavia, a implementação da avaliação de desempenho pode apresentar alguns problemas e dificuldades dentre eles, segundo Lucena (1992) são: admitir o programa, como “cumprir uma ordem de cima”, estabelecendo uma posição autoritária e não participativa, não dimensionar claramente a situação interna da área de Gestão de Pessoas, ou seja, analisar o quanto ela está estruturada e capacitada para comandar a implementação, para integrar a avaliação de desempenho aos demais programas de gestão de pessoas e envolver seus integrantes, possibilitando apresentá-lo aos funcionários como um projeto devidamente planejado e com todas as condições para alcançar os resultados esperados, além disto, a tendência a ignorar e/ou minimizar as resistências, dificuldades e ajustamentos necessários.

Imagem 4 - Cuidados que se devem ter ao avaliar o desempenho.



Fonte: Araujo, 2008.

Além das dificuldades citadas acima, é importante despender atenção sobre alguns cuidados sob três características, segundo Araujo (2008): participação das pessoas, processo, comportamento do avaliador. Quanto à participação das pessoas: é importante que os funcionários não entendam que a sua participação se deve a uma situação de recompensa ou punição. É necessário que compreendam que a sua participação na avaliação de desempenho é importante para o seu desenvolvimento dentro da empresa. Quanto ao processo: não pode ser visto como injusto, ou seja, os funcionários não podem enxergá-lo como um momento de julgamento. Quanto ao avaliador: a avaliação de desempenho não deve conter o Efeito de Halo, portanto, o

avaliador não pode avaliar segundo alguma característica que irá impedi-lo de compreender as demais características do avaliado.

2.2.6 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

O método de avaliação de desempenho utilizado por uma empresa depende da sua realidade e também, da sua cultura. Contudo, a avaliação deve ser utilizada como um processo que ofereça o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e não como uma ferramenta de retaliações.

Existem diversos métodos tradicionais que podem ser aplicados pelas organizações. Alguns deles, segundo Araujo (2008) são: observação direta, listas de verificação (*checklist*), pesquisa de campo, incidentes críticos, avaliação por escrito, método comparativo, avaliação por competências e 360 graus. A seguir, alguns destes métodos serão detalhados.

O Método Pesquisa de Campo, de acordo com Chiavenato (2014), pode ser considerado um dos métodos mais completos. O processo avalia através de uma entrevista entre um especialista em avaliação, juntamente com os gerentes, para, posteriormente, avaliarem o desempenho de cada funcionário. Através da entrevista com cada um dos gerentes, o especialista deve preencher um formulário para cada um dos funcionários avaliados. Após a entrevista, há mais três etapas: entrevista de análise complementar, planejamento das providencias e monitoramento dos resultados.

O modelo de Incidentes Críticos, segundo Jaderweski (2014), foi criado pelas Forças Armadas dos Estados Unidos. Este método caracteriza-se por apresentar que algumas características extremas das pessoas podem influenciar em resultados positivos ou negativos (sucesso ou fracasso). Neste método não há foco quanto a situações que tenham ocorrido dentro da normalidade, mas sim com situações extremas. Primeiramente o avaliador deve identificar as características (extremas) positivas e negativas de cada avaliado. Na segunda análise, o avaliador deve instruir o avaliado a utilizar as suas características positivas como instrumento para corrigir e eliminar as características extremamente negativas que foram identificadas.

O Método Comparativo, de acordo com Jaderweski (2014), procura comparar o desempenho de cada funcionário de forma simultânea, em pares, com relação a um determinado item por vez. Para cada item avaliado por par, somente um funcionário deverá ser apontado como o melhor, este será compilado em uma matriz de

comparação. Todos os funcionários devem ser avaliados. Ao final da avaliação será possível obter os funcionários com melhor e com o pior desempenho, de cada item da matriz.

A Avaliação por Competência requer algumas etapas prévias a sua implementação. Para que seja possível avaliar o desempenho através das competências, é necessário: mapear e definir os perfis dos funcionários da organização, estruturar o banco de identificação dos talentos e, feito isto, capacitar os colaboradores de acordo com o banco de identificação de talentos, em grupos, de diferentes competências (GARMIGNA, 2002).

No Método 360 Graus, segundo Jaderweski (2014), são comprometidas todas as pessoas que trabalham com o funcionário avaliado e que, além disto, tem algum tipo de interação com ele. Os participantes dessa avaliação são, dentro da organização, os superiores, os subordinados, os colegas de trabalho, os pares, a área de Gestão de Pessoas, os fornecedores (internos e externos) e também o próprio funcionário avaliado. É importante que os itens da avaliação sejam explicados para todos os avaliadores, para que seja possível avaliar o desempenho de maneira adequada.

É importante ressaltar que nenhum destes métodos é melhor ou mais eficaz que o outro. Os métodos devem ser utilizados de acordo com a organização e podem complementar-se. Além destes, existem outros métodos que podem ser utilizados.

2.3 Feedback

O *feedback*, segundo Jaderweski (2014), é um termo da língua inglesa que não possui tradução literal à língua portuguesa. Utiliza-se a palavra retroalimentação como o termo mais próximo a *feedback*. Retroalimentação é uma atividade que gera alimentação, como um ciclo, todo insumo fornecido é processado gerando um resultado.

A avaliação de desempenho utiliza o *feedback* como ferramenta. Segundo Jaderweski (2014), o objetivo de focar-se no *feedback* no momento da avaliação de desempenho é oferecer aos funcionários da organização uma percepção de como está o desenvolvimento do seu trabalho e, sobretudo, quais são os pontos que precisam ser melhorados, ou seja, os pontos falhos que necessitam ser corrigidos e, principalmente, desenvolvidos.

A prática do *feedback* é muito utilizada nas organizações. Isso ocorre pois é de extrema importância que gestores e funcionários saibam como estão os seus resultados e quais são os pontos que necessitam de melhoria, além de proporcionar melhoras no clima organizacional. Segundo Turci (2013) opta-se pelo *feedback* quando há necessidade de modificar comportamentos e aprimorar o potencial dos colaboradores. Para tanto, essa prática é utilizada com o intuito de melhorar resultados percebidos em determinado momento, podendo ser um resultado negativo ou até mesmo positivo, para que haja, a partir do *feedback* dado, uma melhoria no desempenho do funcionário, otimizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes e proporcionando crescimento no relacionamento dos funcionários.

Ao perceber as mudanças que as organizações sofreram, torna-se claro que a utilização de *feedback* é de tamanha importância. Porém, para que esta ferramenta traga bons resultados é necessário que seja aplicada de maneira correta, para que os funcionários possam compreender e apresentar resultados a partir do *feedback* realizado.

2.3.1 Práticas de oferecer *feedback*

Segundo Turci (2013) o *feedback* está voltado para a análise realizada por outra pessoa ou até mesmo para a autoanálise. Algumas boas práticas ajudam na aplicação do *feedback*, como por exemplo: o *feedback* deve ser permanente, dar *feedback* sempre que necessário, no momento certo, ou seja, imediatamente após o fato incentivador.

Além disto, segundo Turci (2013) é importante manter a prática de oferecer *feedback* para que se possa acompanhar o resultado. Evitar dar *feedbacks* pessoais em público, uma vez que esta prática pode constranger o funcionário. É importante realizá-lo em local reservado, com o intuito de não expor o avaliado. O gestor deve basear-se em fatos concretos e não em opiniões.

Segundo Novaes (2007) citado por Turci (2013), para que o *feedback* seja bem elaborado pelo gestor, é importante preocupar-se com alguns pontos que podem melhorar a prática como: começar e terminar a reunião com pontos positivos do funcionário, procurar reforçar os pontos positivos daquele que está recebendo o *feedback*, evitar enaltecer os pontos negativos e focar-se em apenas um desempenho, *feedback* não deve ser dado sob vários acontecimentos.

3 MÉTODO

O presente estudo apresenta como método a pesquisa descritiva, dado que o seu objetivo é estabelecer a descrição das características de determinada população, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Para Gil (2002) esta análise pode ser feita através da utilização de técnicas padronizadas de coleta

de dados, como questionários e observação de dados. O caráter é qualitativo, pois segundo Richardson (1985), não é empregado um instrumento estatístico e não se pretende numerar ou medir unidades. A abordagem qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender certo fenômeno social.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, utilizadas para coletar a percepção dos colaboradores a respeito da avaliação de desempenho. A entrevista realizada é definida por Gil (2002) como totalmente estruturada, pois se desenvolve através de uma relação fixa de perguntas.

3.1 Empresa

A empresa em estudo foi fundada em janeiro de 2007, com sede no Rio de Janeiro e escritórios em: Brasília, Belo Horizonte, São Paulo, Curitiba e Fortaleza. Atua prestando serviços de consultoria, treinamento e desenvolvimento de sistemas, transformando a visão dos clientes em processos, projetos, tecnologias e pessoas. É caracterizada por realizar uma entrega completa de serviços, desde a concepção das soluções até a implementação.

A avaliação de desempenho sempre ocorreu na empresa com periodicidade de seis meses. De 2007 a 2014, era realizada através de uma reunião informal, onde eram passados *feedbacks* e estabelecidos bônus e promoção. A partir de 2015, a avaliação de desempenho, foi reestruturada, onde implementaram um sistema para realizar as avaliações e *feedbacks*, garantindo o anonimato, que são compilados e transmitidos aos gestores da empresa, responsáveis por intermediar as reuniões. No momento da reunião o avaliado faz primeiramente a sua autoavaliação e posteriormente, os avaliadores fazem a avaliação. Além disto, são estabelecidas metas, bônus e promoções. Após três meses, são realizadas reuniões de acompanhamento das metas que foram estipuladas na reunião de avaliação de desempenho.

3.2 Participantes

Os sujeitos da pesquisa são consultores da empresa em estudo com pelo menos, 2 anos de serviço na empresa. Todos possuem ensino superior. Foram entrevistados oito colaboradores, tanto homens, quanto mulheres. Encontram-se na faixa etária de 23 a 27 anos.

3.3 Instrumento

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista totalmente estruturada. Segundo Gil (2002), para a realização de uma entrevista é necessário considerar duas importantes etapas: a especificação de dados que se pretendem obter e a formulação das perguntas. Em relação à primeira etapa, foram considerados os estudos acerca do tema “avaliação de desempenho” e, a partir dos dados estudados, foram formuladas perguntas. Para isto, foram considerados alguns aspectos, como, segundo GIL (2002) os participantes devem possuir conhecimentos suficientes para responder aos questionamentos e, além disso, as palavras utilizadas precisam apresentar significado claro e preciso.

Através da especificação de dados realizada (GIL, 2002), foi percebida a necessidade de elaboração de duas diferentes entrevistas. A primeira entrevista a ser realizada com os consultores responsáveis pela implementação do novo processo de Avaliação de desempenho na empresa. Esta entrevista foi conduzida através de um roteiro de 9 perguntas que foram constituídas previamente acerca dos temas: percepção da antiga política de avaliação de desempenho e processo de implementação da nova política. A segunda entrevista foi elaborada para ser realizada com os consultores que participaram da antiga e da nova política de avaliação de desempenho. Para esta segunda entrevista, elaborou-se um roteiro de 10 perguntas acerca da compreensão dos consultores sobre a antiga política de avaliação de desempenho e a percepção dos consultores sobre a nova política de avaliação de desempenho. Ambas foram elaboradas de acordo com os objetivos propostos.

3.4 Procedimento de coleta e análise

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas presenciais, totalmente estruturadas, onde estavam presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. As entrevistas ocorreram no período de 8 de setembro de 2015 a 17 de setembro de 2015. Os locais das entrevistas variaram de acordo com os entrevistados e foram agendadas conforme o dia e o horário que os consultores solicitaram. O tempo médio de realização foi de 18 minutos. As entrevistas tiveram o seu áudio gravado, após a autorização dos consultores participantes. O procedimento de análise de dados foi a análise de conteúdo de Bardin (2011).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados são fruto da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os responsáveis pela implementação da avaliação de desempenho na empresa em estudo, dois consultores de 26 e 25 anos, e também, dos consultores que participaram da atual e antiga política de avaliação de desempenho, seis consultores, com faixa etária de 23 a 27 anos. Os dados apresentados foram analisados através da análise de conteúdo de Bardin (2011) onde foi possível analisar

a frequência em que as diferentes falas foram abordadas sob diferentes temas e categorias, condizentes com os diferentes autores apresentados no referencial teórico e analisar se existe relação entre a teoria apresentada e a fala dos consultores.

4.1 Implementação da nova política de avaliação de desempenho

Os quadros abaixo representam a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os consultores responsáveis pela implementação da nova política de avaliação de desempenho.

Quadro 1 – Política de avaliação de desempenho

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Política de avaliação de desempenho	Era um processo que tinha que acontecer a cada 6 meses, mas não tinha um rito certo, não se sabiam quais eram as ferramentas que deveriam ser utilizadas.	2
	Não havia regras de quem deveria participar da reunião de Avaliação de desempenho.	2

As percepções da antiga política de avaliação de desempenho realizada na empresa foram identificadas, de maneira similar, pelos dois entrevistados. A percepção dos consultores foi, sobretudo, de que a avaliação de desempenho ocorria de maneira desorganizada, não havia um método utilizado, era apenas uma conversa informal que acontecia a cada seis meses, sem rito e, tampouco, sem determinação de quem deveria participar. Ocorria diferentemente do que é visto na teoria de Araujo (2008), onde sugere que todas as empresas precisam de sistemáticas de avaliação de desempenho apropriadas para acompanhar o crescimento dos colaboradores e suas atribuições.

Quadro 2 – Diferença entre a antiga e a nova política de avaliação de desempenho

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Diferença entre a antiga e a nova política de AD	A principal diferença é a clareza, os colaboradores hoje possuem muito mais clareza de quais são as expectativas, como ele será avaliado e o que ele deverá avaliar.	2
	A avaliação de desempenho agora contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, sabe-se onde é necessário melhorar.	1

Ao perguntar quais foram as principais diferenças da avaliação de desempenho aplicada anteriormente em relação a atual, os entrevistados citaram duas vezes, a clareza. Na atual política os colaboradores da empresa sabem sob quais critérios serão avaliados, além de contribuir para o desenvolvimento profissional. Converte com Siqueira (2002) que diz que a avaliação de desempenho não pode ser um sistema isolado, mas deve se integrar com as diferentes funções organizacionais.

Quadro 3 – Aspectos para realizar a mudança

Processo de implementação do novo método de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Aspectos para realizar a mudança	Insatisfação do sócio frente ao método, após o resultado da avaliação, onde foi percebido que não estava bom e que teriam que mudar.	2

O principal aspecto que motivou a empresa a decidir pela mudança da avaliação de desempenho e então, a implementar a nova política, verbalizado duas vezes, foi a insatisfação de um dos sócios da empresa. Este fato vai ao encontro com Lucena (1992), ao formular-se as estratégias para implementar a avaliação de desempenho, é importante considerar a origem da iniciativa, de quem partiu a resolução de implementar na organização a avaliação de desempenho. Além disto, quando a iniciativa ocorre da gerência da empresa, há vantagens para a organização, de acordo com Lucena (1992) a equipe responsável por implementar e coordenar a avaliação de desempenho possui respaldo da diretoria da empresa, além disto, a etapa de conscientização pelos demais colaboradores torna-se mais fácil.

Quadro 4 – Como ocorreu a implementação

Processo de implementação do novo método de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Como ocorreu a implementação	O grande esforço para a implementação foi com a capacitação dos gestores sobre como realizar a avaliação, como transmitir <i>feedback</i> .	2
	Depois de ter feito o diagnóstico e levantado algumas ideias, o novo método foi desenhado e definidas todas as etapas.	1

Após a decisão pela mudança da política de avaliação de desempenho, a equipe responsável iniciou o processo de estruturação e implementação da nova

política. Pode-se perceber que para isto, realizou-se um diagnóstico. Os entrevistados enfatizaram, duas vezes, que o principal esforço para a implementação foi a capacitação dos gestores da empresa em como avaliar e nas práticas de como transmitir *feedback*, isto é visto na teoria de Turci (2013), o gestor deve se basear em fatos concretos e não em opiniões, além disto, é importante manter a prática de oferecer *feedback*, assim, consegue-se acompanhar o resultado do avaliado. Para Siqueira (2002) é importante criar e elaborar um programa de avaliação de desempenho que capacite os gestores como avaliadores, pois, a qualidade dos resultados obtidos através da avaliação de desempenho concentra-se nos avaliadores.

Quadro 5 – Cuidados necessários

Processo de implementação do novo método de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Cuidados necessários	A comunicação foi o principal cuidado, tentar deixar o mais claro possível de como iria acontecer, quais eram os critérios, direcionando os participantes da AD a como funcionará a nova política.	3

Ao tratar dos cuidados que foram tomados no processo de implementação, os entrevistados colocaram a comunicação como o principal elemento, citada em três momentos. Comunicar aos colaboradores como a nova política funciona. Isto é visto na teoria de Lucena (1992), no momento em que a organização decide implementar a política de avaliação de desempenho é importante que seja oficializado através dos critérios de regulamentação que a empresa tenha adotado.

Quadro 6 – Dificuldades encontradas

Processo de implementação do novo método de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Dificuldades encontradas	Aceitação de toda a direção da empresa, algumas pessoas queriam dar sua opinião, que fosse feita da sua forma.	2
	Resistência à mudança.	1

Todo processo de implementação evidencia alguns desafios e dificuldades, na entrevista realizada, pode-se questionar a respeito desta questão. Apesar da iniciativa de mudança da política de avaliação de desempenho ter vindo de um dos

sócios, uma das dificuldades colocadas pelos entrevistados foi “a aceitação da direção da empresa”. Este fato é visto na teoria de Siqueira (2002), pois, o processo de implementação do programa de avaliação de desempenho não pode ser desencadeado sem que a direção da empresa o patrocine. Além disto, houve resistência à mudança, dificultando a proposição da nova política de avaliação de desempenho.

4.2 Política de avaliação de desempenho

Com o intuito de verificar como os colaboradores compreendem a política de avaliação de desempenho, os seis consultores da empresa em questão responderam algumas questões, como é demonstrado nos quadros a seguir.

Quadro 7 – Como a política de avaliação de desempenho ocorre

Política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Como a política de avaliação de desempenho ocorre	Na avaliação são definidos a promoção e o bônus que dependem do desempenho avaliado.	5
	Na avaliação de desempenho são definidas as metas para o semestre.	4

Foi percebido que os colaboradores compreendem como a política de avaliação de desempenho ocorre dentro da organização. A promoção e o bônus foram citados cinco vezes como os principais elementos da política de avaliação de desempenho, tal fato vai ao encontro com Araujo (2008), a política de avaliação de desempenho pode ser utilizada para alicerçar a ação do gestor para conceder promoção e bônus. Na teoria de Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho proporciona o julgamento sistemático que justifica a promoção e o bônus. Também foi citado que a política de avaliação de desempenho define as metas do colaborador para o semestre. Converte com Siqueira (2002), onde o avaliador ao tratar das metas deve priorizar o futuro e não o passado, além disto, o propósito de estabelecer metas é fixar objetivos realísticos e procurar qual o caminho mais eficaz para atingi-los.

Quadro 8 – Influência da reunião de acompanhamento e a sua importância

Política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Influência da reunião de acompanhamento e a sua importância	É uma reunião muito importante, pois é o único momento que o desempenho é avaliado entre uma avaliação e outra.	3
	Ela influenciou muito, pois no meu caso, como houve troca de gestor, houve troca de metas.	2

	É um momento para refletir e transmitir <i>feedback</i> , que é uma prática que não ocorre com frequência.	2
--	--	---

Além da reunião de avaliação de desempenho, também ocorre na organização a reunião de acompanhamento, colocada pelos entrevistados como um momento muito importante, momento onde o desempenho é reavaliado, isto converge com Siqueira (2002), nesta reunião deve-se examinar as expectativas e metas, as dificuldades encontradas e a necessidade de redefini-las, além disto, o desempenho deve ser rediscutido.

Quadro 9 – Impacto no desenvolvimento profissional

Política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Impacto no desenvolvimento profissional	É fundamental para o desenvolvimento profissional. Pois, dá a direção do que deve ser desenvolvido.	6
	A avaliação de desempenho que eu percebo quais são os pontos que eu tenho que melhorar.	3

A avaliação de desempenho foi abordada sob o aspecto de impacto no desenvolvimento profissional, os consultores enfatizaram que a avaliação é fundamental para o desenvolvimento profissional, fornece a direção do que deve ser desenvolvido e quais são os pontos de melhoria. Isto encontra-se na teoria de Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho permite que haja desenvolvimento, pois através dela os funcionários podem saber exatamente quais são seus pontos fortes e fracos.

Quadro 10 – Importância da autoavaliação

Política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Importância da autoavaliação	É muito importante, a partir dela que é possível melhorar.	5
	É muito bom nivelar as suas expectativas sobre a empresa e você mesmo.	2
	É um momento de reflexão onde eu revejo o que eu vivi nestes últimos seis meses.	2

Segundo os entrevistados, a autoavaliação é um momento muito importante onde são feitas reflexões que estimulam o desenvolvimento e os pontos de melhoria. Isto é visto na teoria de Chiavenato (2014), autoavaliação do desempenho é o momento onde cada funcionário deve avaliar seu desempenho como o caminho para

alcançar metas e resultados fixados.

Quadro 11 – Importância de avaliar o superior

Política de avaliação de desempenho		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Importância de avaliar o superior	É importante, colabora para o seu desenvolvimento como gestor e líder.	6
	Cria uma paridade, não é só ele me avaliando, eu o avalio também.	1

Além da autoavaliação também ocorre a avaliação do superior, ou seja, do gestor do consultor. Abordada seis vezes como uma avaliação importante, para os entrevistados, ao avaliar o gestor é possível ajuda-lo a desenvolver-se como gestor e líder. Para Jaderweski (2014), a avaliação do gestor e do subordinado é mais dinâmica, permite que as necessidades de desenvolvimento do subordinado sejam adequadas às necessidades de desenvolvimento gerenciais do gestor, assim os objetivos tanto do subordinado quanto do gestor ficam mais claros, bem definidos e mais fáceis de serem acompanhados.

4.3 Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova

Para verificar a percepção dos colaboradores quanto à nova política de avaliação de desempenho da organização, foram questionados alguns pontos a fim de obter esta percepção, como se pode observar nos quadros subsequentes.

Quadro 12 – Impactos positivos

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Impactos positivos	O impacto positivo foi a maior transparência.	5
	Os gestores estão mais preparados.	3

Durante as entrevistas foi possível coletar as percepções dos consultores em relação à nova política de avaliação de desempenho implementada na empresa. O principal impacto positivo foi citado cinco vezes, para eles, a nova política de avaliação de desempenho é mais transparente. Para Araujo (2008), a avaliação de desempenho deve tornar mais transparente a relação dos avaliadores e avaliados. Além disto, há mais preparo dos gestores, isto vai ao encontro da teoria de Siqueira (2002), pois, é essencial que os avaliadores estejam mais preparados.

Quadro 13 – Impactos negativos

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Impactos negativos	A comunicação do resultado, elogios e críticas, ainda não são transmitidos corretamente.	5
	Tornou-se burocrática.	1

Entretanto, foram citados dois impactos negativos, um deles refere-se à comunicação do resultado da avaliação de desempenho, na teoria de Siqueira (2002) elogiar e criticar são duas ferramentas importantes fundamentais da gerência. Ao utilizá-las corretamente, contribuem para o desenvolvimento do colaborador na organização. Outro impacto negativo observado foi a burocratização da avaliação de desempenho.

Quadro 14 – Principal diferença da antiga política em relação à nova

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Principal diferença da antiga política em relação à nova	Formalização do método é muito importante, pois agora há um histórico, é possível verificar se houve evolução do desempenho.	3
	O principal é que antes era muito desestruturado, muito subjetiva com critérios não definidos e até injusto.	3
	A grande diferença é por ser uma política mais justa agora, mais transparente.	3

As principais diferenças citadas da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova foram a formalização do método, a estruturação, a transparência e também, é vista como mais justa. Converte com a teoria de Marras (2012) onde a política de avaliação de desempenho teve dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliadas das necessidades surgidas no domínio do controle administrativo.

Quadro 15 – Melhorias da atual política de avaliação de desempenho

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Melhorias da atual política de AD	As metas, são muito subjetivas, são metas que não dependem apenas do avaliado.	4
	Capacitação melhor dos gestores para este momento, para avaliar.	3

Contudo, todo processo possui oportunidades de melhoria, e estas foram identificadas pelos entrevistados. As metas ainda são subjetivas, de acordo com a teoria de Siqueira (2002) na avaliação de desempenho deve ter como objetivo

confrontar as metas e defini-las para o próximo período de avaliação. Além disto, os colaboradores identificaram que os gestores ainda não estão muito bem preparados para avaliar, tal fato vai de encontro com Siqueira (2002) onde é necessário que as empresas se disponham a capacitar tanto comportamentalmente quanto operacionalmente, todos os quadros de supervisão envolvidos na avaliação de desempenho, ou seja, capacitar aos gestores.

Quadro 16 – Percepção final quanto à nova política de avaliação de desempenho

Percepção da antiga política de avaliação de desempenho em relação à nova		
Categoria	Padrão de respostas	Frequência
Percepção final quanto à nova política de AD	Percepção positiva demonstra uma preocupação da empresa em estruturar um ponto que ela viu que estava falho.	5
	Melhorou muito, não tinha como a empresa continuar com o modelo antigo, era muito subjetivo. Agora há ferramentas que auxiliam.	4
	A estruturação foi muito boa. É possível entender sob quais critérios somos avaliados.	3
	Agora a avaliação de desempenho é justa e criteriosa.	3

Para finalizar a entrevista, foi ressaltada a percepção geral da nova política de avaliação de desempenho segundo os consultores entrevistados. A nova política foi percebida como positiva, um passo importante para a organização. A implementação e a estruturação da nova política foram realizadas com sucesso, onde é possível entender sob quais critérios estão sendo avaliados, há uma ferramenta de avaliação que auxilia ao avaliar, para eles houve uma melhora significativa, pois, com a nova política de avaliação de desempenho as avaliações tornaram-se justas, criteriosas, com procedimentos iguais para todos os colaboradores. O esforço de reestruturar a avaliação de desempenho foi reconhecido pelos consultores, pois, para eles, a empresa percebeu que este era um ponto falho que necessitava ser reestruturado. Portanto, a percepção obtida vai de encontro com a teoria de Araujo (2008), uma boa avaliação de desempenho irá conduzir a empresa a obter melhores resultados em diferentes dimensões, desde a dimensão do negócio da empresa até a financeira.

5 CONCLUSÃO

Ao terminar este estudo verifica-se que o trabalho cumpriu seu objetivo de responder o problema de pesquisa, já que a questão: qual a percepção dos colaboradores referente à nova política de avaliação de desempenho? foi respondida. As percepções são: anteriormente a avaliação de desempenho ocorria de maneira desordenada, sem critérios, com ausência de ferramentas e, tampouco, um procedimento padrão, além disto, não se sabia quem deveria avaliar quem. Enquanto que, segundo demonstrado na pesquisa, a percepção referente à nova política de avaliação de desempenho é que a mesma é mais justa, possui critérios e ferramentas, todos os colaboradores são avaliadores da mesma forma e os gestores foram melhor instruídos para realizá-la, obtendo-se um bom resultado. Portanto, a percepção dos consultores foi positiva e enfatizada como uma importante mudança para a empresa.

O artigo teve como objetivo geral avaliar com base nas teorias de avaliação

de desempenho e suas relevâncias, a percepção dos colaboradores de uma empresa de consultoria sobre a nova política de avaliação de desempenho que foi implementada. Este objetivo foi alcançado ao final da pesquisa, pois os objetivos específicos foram atingidos, isto é, analisou-se como ocorreu a implementação da nova política de avaliação de desempenho, como os colaboradores a compreendem e quais foram as principais diferenças entre a política anterior e a nova.

Para finalizar, a partir de todos os resultados apresentados, chegou-se à conclusão que a avaliação de desempenho é relevante dentro de uma organização, quando realizada de maneira coerente, organizada e justa, além de ser bem comunicada para todos. Portanto, é importante frisar que, quando implementada de maneira correta e bem apresentada para toda a organização, a avaliação de desempenho deve ocorrer para auxiliar os colaboradores, no seu desenvolvimento profissional e, principalmente, a organização, no seu papel de gerir pessoas alinhadas ao seu negócio.

O presente trabalho não encontrou limitações, uma vez que obteve o apoio da empresa utilizada para o estudo. Todas as entrevistas foram agendadas e ocorreram conforme o planejado. Além disto, o artigo será utilizado como estudo pela empresa e os resultados obtidos através da pesquisa serão avaliados pelos responsáveis pela política de avaliação de desempenho e os auxiliarão a compreender a percepção dos colaboradores e a realizar mudanças ainda necessárias.

Para finalizar, como sugestão de estudo futuro, o trabalho pode ser desenvolvido e apresentado em outras organizações que possuem a política de avaliação de desempenho e pretendem compreendê-la melhor.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão dos talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry; e colaboradores. Pesquisa social: **métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de desempenho: **como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

TURCI, Renan Henrique. Feedback – **A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista Interatividade, v. 1, n. 1, p. 81-89, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para os responsáveis pela implementação da nova política de avaliação de desempenho - entrevista

APÊNDICE B – Questionário para os consultores participantes da nova política de avaliação de desempenho - entrevista

Apêndice A

Questionário para os responsáveis pela implementação da nova política de avaliação de desempenho – entrevista

- 1) Relate como era o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, antes do novo processo.
- 2) Quais eram as principais falhas na AD realizada anteriormente que motivaram a mudança?
- 3) O que foi levado em consideração para realizar a mudança do processo?
- 4) Como ocorreu a implementação do novo processo avaliação de desempenho?

- 5) E quais as dificuldades/desafios de implementar o novo processo?
- 6) Quais foram os cuidados tomados para implementar e ambientar os colaboradores ao novo processo?
- 7) Na sua percepção: qual a principal diferença entre um método e outro?
- 8) Qual (quais) melhoria (s) gerada pelo novo processo?
- 9) O que você percebe como melhorias ainda necessárias para o novo método?

Apêndice B

Questionário para os consultores participantes da nova política de avaliação de desempenho - entrevista

- 1) Como você compreende a política de avaliação de desempenho?
- 2) Para você há impactos positivos e negativos referentes ao resultado do novo processo de Avaliação de Desempenho?
- 3) Como o processo de avaliação impacta no seu desenvolvimento profissional?
- 4) Qual a principal diferença do novo método de avaliação de desempenho em relação ao antigo?

- 5) Qual a influência da reunião de acompanhamento na avaliação de desempenho?
E qual a sua importância?
- 6) Para você: Qual é a importância de avaliar o seu próprio desempenho?
- 7) E qual a importância de avaliar o desempenho do gestor?
- 8) Quais são as oportunidades de melhoria do atual processo de Avaliação de desempenho?
- 9) Você considera que recebeu informação suficiente para participar do processo de avaliação?
- 10) Qual a sua percepção final sobre nova política de avaliação de desempenho?