

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA: IMPACTOS NA FORMAÇÃO DO TRABALHADOR.**

Ingrid Leonardo Beserra<sup>1</sup>  
Maria Elizabeth Varjal Medicis Pinto<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Essa pesquisa analisou os impactos da avaliação do desempenho humano na empresa para a formação do trabalhador, objetivando correlacionar a avaliação de desempenho e educação corporativa, identificar a contribuição da avaliação para a formação do trabalhador e realçar a importância do pedagogo empresarial na educação corporativa. Fundamentou-se na abordagem da pesquisa qualitativa em Ciências Sociais; utilizou a técnica de análise de conteúdo para a interpretação dos dados e analisou categorias e unidades de análise enunciadas pelos discursos dos entrevistados. Concluiu realçando diferenças de sentidos atribuídos aos conceitos de: pessoa, humanização, desenvolvimento humano, avaliação de desempenho, feedback, educação corporativa e pedagogia empresarial.

**Palavras-chave: avaliação de desempenho; educação corporativa; pedagogo empresarial**

## **1. INTRODUÇÃO**

Essa pesquisa é resultado de um Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. Analisa como a avaliação de desempenho humano na empresa exerce influência na formação do trabalhador, tomando como referência o conceito de educação corporativa. Sua motivação deve-se ao reconhecimento da importância da prática educativa e do papel do pedagogo, enquanto profissional

---

<sup>1</sup> Concluinte de Pedagogia em 2018.2 - Centro de Educação-UFPE. [guinhah@gmail.com](mailto:guinhah@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Psicologia e Orientação Educacionais – Centro de Educação UFPE. [varjal@hotmail.com](mailto:varjal@hotmail.com)

de educação, em espaços não escolares, realçando sua possibilidade de atuação para além dos muros da escola, na perspectiva de uma atividade educativa como prática emancipatória.

Tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho humano nas organizações empresariais. Sua problemática gira em torno das possíveis respostas às seguintes questões: de que maneira a avaliação de desempenho humano contribui para a formação do trabalhador? Como a educação corporativa pode auxiliar nesse processo? Qual a importância do feedback para o processo de avaliação de desempenho humano no sentido de que o empregado se sinta autônomo no processo de construção de suas competências? O modelo atual de educação corporativa utiliza a avaliação de desempenho humano como ferramenta norteadora das necessidades do empregado?

Como sabemos, a aplicabilidade da Pedagogia vai além dos muros da escola, ou seja, da educação formal. Sendo assim, o pedagogo também realiza seu papel de educador dentro de ambientes que promovem a educação de um determinado indivíduo através de um modo não formal, os quais, mesmo não tendo a educação escolarizada como seu papel fundamental, produzem práticas educativas conforme afirmam Barros e Costa (2012, p. 5) quando reconhecem que “se existem ambientes além do escolar onde são previstos conhecimentos pedagógicos, é sinal que a pedagogia ali também se faz necessária”. Portanto, segundo esses autores, sendo a educação “o objeto de estudo da pedagogia, então é indiscutível afirmar que é necessário que haja pedagogias próprias para esses espaços” (BARROS; COSTA, 2012, p. 10).

A partir dessa abordagem, optamos pela pesquisa em um ambiente não escolar, em um setor de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa hospitalar, no qual a prática educativa é desenvolvida por um pedagogo empresarial. Reconhecemos, portanto, a pedagogia empresarial como uma das amplas dimensões de atuação do pedagogo com um papel fundamental no planejamento,

gestão, organização, realização, avaliação e acompanhamento das práticas educativas dentro do ambiente das organizações empresariais.

## **2. OBJETIVOS**

Essa pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar impactos da avaliação do desempenho humano na empresa para a formação do trabalhador. Como objetivos específicos, buscou: 1) correlacionar a avaliação de desempenho com a educação corporativa; 2) identificar como a avaliação de desempenho contribui para a formação do trabalhador; 3) reconhecer a importância do pedagogo empresarial para a educação corporativa.

## **3. MARCO TEÓRICO.**

Para a sua fundamentação teórica, foram eleitos os conceitos de desempenho humano; avaliação de desempenho humano; disfunções da avaliação de desempenho humano; educação corporativa; e pedagogo empresarial.

### **3.1. Desempenho Humano**

No mundo corporativo atual, são comuns as mudanças de paradigmas inaugurando novas concepções comprometidas com a humanização das organizações, com o seu crescimento saudável e também com as necessidades subjetivas e sociais dos trabalhadores, vistos como colaboradores e indivíduos singulares, dotados de senso de coletividade.

No conjunto dessas mudanças, estão: a desconstrução da antiga concepção de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a construção de um novo sentido: o de Gestão de Pessoas (GP), que tomamos como referência para essa pesquisa. Nesse novo sentido, Gil, (2001, p. 17) a concebe como uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto

individuais”. Como se vê, o novo modelo de GP não vê o trabalhador como um “recurso humano” da organização, mas como um colaborador nos resultados da empresa ou da organização. Por isso, tende a focar os valores, o aprendizado e o crescimento contínuo para que seus empregados e gestores sejam, cada vez mais, autônomos e fortalecidos. Nessa nova concepção, perdem força os conceitos arcaicos de hierarquia e de controle.

Na perspectiva desse modelo, o profissional moderno precisa se enquadrar em um perfil adequado com capacidade para: desenvolver habilidades e atividades especializadas; atuar de forma integradora, criativa, inovadora e audaciosa, sendo, portanto, um indivíduo flexível e aberto a buscar sempre novos conhecimentos.

Esse perfil é desejado pela GP porque valoriza o trabalhador na sua dimensão individual, como sujeito singular, com necessidades e interesses próprios, e também visa à produtividade da empresa ou organização.

Na perspectiva da GP, o desempenho humano, segundo Bendassolli (2012), é visto como fator de valor tanto para os indivíduos como para a organização. Para analisar o desempenho humano do trabalho, esse autor faz o levantamento de quatro hipóteses: desempenho é um constructo comportamental, no sentido de que é “uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes” (BENDASSOLLI, 2012, p. 172); desempenho tem caráter multidimensional e “isso significa que o desempenho não pode ser tratado a partir de uma medida global” (BENDASSOLLI, 2012, p. 173); desempenho é um fenômeno multicausal na medida em que “é determinado por um conjunto de variáveis” (BENDASSOLLI, 2012, p. 174); desempenho é uma ação de natureza intencional “ainda que a cadeia de ações da qual, é parte, possa ser automática” (BENDASSOLLI, 2012, p. 175). Esse autor também argumenta sobre a necessidade de se articular o crescente aperfeiçoamento do desempenho humano no trabalho aos processos de autoavaliação, de heteroavaliação e de coavaliação dos trabalhadores. Ele

considera que os resultados desses tipos de avaliação alimentam o processo de desenvolvimento da qualidade do desempenho humano nas organizações.

### **3.2. Avaliação do Desempenho Humano**

No processo de gestão de pessoas, a avaliação do desempenho humano assume um papel de destaque porque serve de parâmetro para acompanhar o desenvolvimento dos resultados da equipe de trabalho, sendo um meio para desenvolver as pessoas na organização, permitindo verificar, definir e identificar a participação do indivíduo no que diz respeito a: contribuição para organização; qualificação; autoconhecimento e autodesenvolvimento. Ela também é um instrumento fundamental para planejamento de treinamentos e para definir: o perfil dos ocupantes dos cargos da empresa, a remuneração e promoção dos trabalhadores, e os planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

A avaliação de desempenho humano é, ainda, muito importante para o planejamento estratégico da organização. Vários autores realçam essa importância. Segundo Bergamini e Beraldo (2010, p. 32) é preciso “conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional onde essas ações se passam”.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 207), a avaliação de desempenho, sendo um instrumento complementar a administração salarial, “serve não apenas para avaliar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal de salários criada por aquela administração”.

Lessa et. al. (2017, p. 187) argumentam que o programa de avaliação de desempenho “depende muito do planejamento estratégico da empresa, pois é necessário definir as competências dos colaboradores para que seja possível realizar as estratégias da empresa”.

Como se vê, para esses autores, a avaliação de desempenho torna-se fundamental para a gestão de pessoas das organizações, sendo reconhecida

como um instrumento de análise de resultados que possibilita verificar o potencial de seu quadro de empregados.

Os autores recomendam que cada colaborador fique ciente de sua avaliação com a finalidade de potencializar seus pontos fortes e vencer seus pontos fracos. "Esse desempenho deve levar em consideração as avaliações anteriores e negociar as metas estabelecidas junto com seu líder" (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 213).

A forma de comunicar o desempenho do colaborador de maneira objetiva quer seja positivo ou negativo corresponde a um processo reconhecido no ambiente corporativo como feedback, o qual, traduzido de forma literal, significa: resposta, retorno ou reação. Trata-se de "um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos" (LESSA et. al., 2017, p. 190). Para que a comunicação atinja o efeito esperado, deve ocorrer em local e momento apropriado, com emoções e subjetividades controladas e justas. Vale ressaltar que as evidências de comportamento devem ser utilizadas de forma clara com exemplos e que a análise foque a situação e não a pessoa.

A avaliação de desempenho humano é realizada por todos os indivíduos que estejam empenhados em realizar a atividade de verificar diferenças individuais de comportamento no ambiente de trabalho. Essa ação pode ser direta ou indireta. Segundo Bergaminni e Beraldo (2010, p. 49) ela "acontece em uma relação de troca, de intercambio, e se distribui por toda uma equipe de pessoas que abrange desde o próprio avaliado até aquele que tem poder de decisão dentro da organização".

### **3.3. Disfunções da Avaliação de Desempenho Humano**

Algumas falhas podem ocorrer durante o processo de avaliação de desempenho. Alguns autores as consideram comuns, porém danosas a esse processo. Elas correspondem ao que costumam denominar de "vícios da

avaliação”. Segundo Bergaminni e Beraldo (2010) as principais disfunções são: **subjetivismo** quando se atribui ao avaliado, qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador; **unilateralidade** quando se valoriza aspectos que apenas o avaliador julga importante; **tendência central** quando não se assume valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades para com os excelentes; **efeito de halo** quando ocorre contaminação de julgamentos. É o caso de a avaliação ser contaminada por prognósticos de terceiros sobre o avaliado que foram comunicados ao avaliador; **falta de memória**, quando a avaliação considera apenas os últimos acontecimentos; **supervalorização da avaliação** quando se acredita que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais pode corrigir defeitos das pessoas; **desvalorização da avaliação** quando se acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que nada pode contribuir para o melhor aproveitamento das pessoas na empresa; **falta de técnica** quando desconhecendo as principais características e técnicas da avaliação, se emite julgamentos baseados no bom senso; **força do hábito** quando os resultados da avaliação se repetem ocorrendo insensibilidade do avaliador ao não apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos, ou, ainda, com relação aos seus demais colegas; **posições contrárias** quando centrada em boatos sobre a avaliação de desempenho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), acrescentam mais três disfunções: **leniência** que corresponde à tendência que algumas pessoas têm para abrandar o seu julgamento sobre os avaliados. Trata-se do popular "panos quentes"; **falsidade** quando ocorre ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo; **obstáculos políticos** quando o avaliador distorce a avaliação, motivado por interesse político.

Para Bergaminni e Beraldo (2010), essas disfunções se dão através das percepções que o avaliador tem de si e dos seus avaliados, ou seja, quando suas

perspectivas influenciam no momento da avaliação. Portanto, conforme esses autores:

Essas disfunções perceptivas e, por conseguintes distorções de julgamento precisam ser reconhecidas e administradas, não somente através de formas sistemáticas do seu controle, como são o instrumento de avaliação e o tratamento numérico estatístico. Aqui o processo pode ser submetido também através de duas outras medidas indispensáveis que se referem à escolha e ao treinamento daqueles que deverão emitir parecer sobre o desempenho dos outros. (BERGAMINNI E BERALDO, 2010, p. 52).

Além das disfunções, os autores também realçam algumas críticas sobre a avaliação de desempenho humano, relacionadas ao desencanto das empresas sobre esse instrumento, muitas das quais “justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais” (GIL, 2001, p. 149). As principais críticas são: definição inadequada dos objetivos; baixo nível de desenvolvimento da alta administração; despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita em um dia; baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados do processo de planejamento.

### **3.4. Educação Corporativa**

Uma das finalidades da avaliação de desempenho é levantar as necessidades de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores. Por isso, o setor de Gestão de Pessoas (GP), trabalhando na perspectiva de educação corporativa, planeja e executa processos de capacitação dos colaboradores. Esses processos de capacitação não apenas treinam o trabalhador para desempenhar determinadas funções em seus cargos, mas também asseguram o aprendizado contínuo, permanente, inovador e emancipador. Atualmente, grandes



corporações vêm investindo em universidades corporativas, para certificar o processo educacional dentro das organizações. Segundo Gil (2001) o termo treinamento é substituído, não pelo fato de não ter importância, mas devido a sua significação ser pouco abrangente dentro da perspectiva educacional, por isso, segundo o autor, essa diferença é explicitada da seguinte maneira:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista a tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende o treinamento de pessoal, envolve componentes que o aproximam do processo educativo. (GIL, 2001, p. 121-122).

A educação corporativa vem se tornando cada vez mais frequente dentro das organizações, pois desenvolve os papéis de identificar, modelar, disseminar, e aperfeiçoar as competências dos colaboradores atingindo assim o sucesso da organização. Cabe também à educação corporativa analisar, planejar e desenvolver recursos que capacitem os colaboradores de acordo com as estratégias de negócios da organização. Segundo Cruz, (2010, p. 343) trata-se da “educação dos funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente”.

Vale salientar ainda, a importância de educação corporativa na formação e na manutenção de talentos para a organização. Sendo parte das atividades de gestão de pessoas, ela reconhece que o capital intelectual é fundamental para a empresa precisando, portanto, de atenção. Diferentemente da caça aos talentos tão a gosto dos modelos de organização empresarial que buscam o

desenvolvimento do “capital humano”, a educação corporativa busca “criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal” (GIL, 2001, p. 46). Mais que isso, busca formar o colaborador e construir o seu talento através de um processo progressivo de qualificação profissional na direção de um projeto educativo emancipatório.

### **3.5. Pedagogo Empresarial**

Nesse cenário de educação corporativa, tem protagonismo o profissional de educação reconhecido como pedagogo empresarial. Além da visão humanística, já assimilada na academia, esse profissional também deve possuir “competências e habilidades para trabalhar em processos de coordenação; planejamento, execução e avaliação em instituições empresariais” (ARAÚJO, et. al., 2016). Ele deve orientar “o processo educativo e não somente instrutivo.” (CEZAR; BIANCHINI; PIASSA, 2008). Os autores recomendam que ele esteja sempre atento às mudanças constantes no mercado de trabalho, requerendo das empresas mais responsabilidades sociais no sentido de atender os clientes com ética e com alto padrão de qualidade. Atuando, portanto, na área de gestão de pessoas, nas organizações de diferentes portes e setores, esse profissional deve viabilizar o desenvolvimento e a integração dos processos de gestão e os relacionamentos internos e externos, bem como a implementação de programas de ação relacionados à formação, ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento das competências e das habilidades dos trabalhadores e às mudanças no comportamento das pessoas na empresa.

Enfim, a tarefa do profissional pedagogo empresarial é unir os quatro pilares da educação: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser, aos quatro pilares da administração: planejamento, organização, direção e controle” (CEZAR, BIANCHINI E PIASSA, 2008).

#### **4. Procedimentos Metodológicos da Pesquisa**

O trabalho de investigação foi orientado pela abordagem qualitativa de pesquisa em Ciências Sociais segundo Minayo (1996), as quais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria sem preocupação de estabelecer generalidades. Seu foco é o aprofundamento da compreensão de um grupo social, no caso, de uma organização empresarial, realçando singularidades do contexto estudado.

Teve como campo empírico o Hospital Esperança Olinda, pertencente à rede particular de atendimento à saúde. Seus sujeitos foram duas profissionais da Gestão de Pessoas na função de analistas e oito trabalhadores colaboradores já submetidos ao processo de avaliação de desempenho. Para a interpretação dos resultados foi utilizada a técnica de Análise de Discurso segundo a abordagem da Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). Foram identificadas várias categorias com suas respectivas unidades de análise nos discursos das analistas e dos colaboradores. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas entrevistas estruturadas e gravadas para analisar os discursos dos sujeitos. Foram também utilizados, como procedimentos para a coleta de dados, o fichário temático e mapas conceituais para o estudo dos textos.

#### **5. Análise de Resultados**

##### **5.1. Discursos dos Analistas de Gestão de Pessoas**

Durante o processo de análise e interpretação de dados, foram identificadas as seguintes categorias de análise nos discursos das analistas: gestão de pessoas, processo de humanização, desenvolvimento humano, feedback, educação corporativa, e pedagogia empresarial.

##### **5.1.1. Categoria da Gestão de Pessoas**

Nessa primeira categoria de análise: **gestão de pessoas**, percebemos a emergência de uma unidade de análise nos discursos dos entrevistados: **os sentidos**

**de pessoa dentro da organização.** Embora a compreensão de gestão de pessoas como função gerencial seja consensual entre os entrevistados, vê-se diferenças de sentidos atribuídos à pessoa dentro da organização. Um deles se refere à concepção de **pessoa como capital humano** já que a GP é entendida como “um conjunto de técnicas, processos e ações, que envolvem e gerenciam o capital humano nas organizações” (A2). Assim, gerir pessoas é [...] desenvolver suas competências, habilidades e atitudes (CHA) e lhes dar oportunidades de melhoria no que tange àquelas competências que precisam ser desenvolvidas, **de acordo com as necessidades do negócio** (A1 grifos nossos). Dessa forma, segundo esse discurso, “na GP é imprescindível conhecer quais são as principais competências que a organização entende como necessárias para alcance do sucesso de suas equipes” (A1).

O segundo sentido atribuído é o de **pessoa como colaboradora da organização** no qual o discurso desloca seu foco da empresa ou organização para as necessidades do trabalhador enquanto pessoa que tem necessidades e possibilidades individuais a serem geridas e que podem fazer a diferença dentro da instituição. Dessa forma, suas singularidades podem enriquecer a competência coletiva no trabalho e favorecer o desempenho de novas habilidades e competências que ainda não estavam previstas pela empresa. Nesse sentido, a GP tem a responsabilidade de gerir um processo de aprendizagem bilateral no qual o trabalhador aprende com a empresa e a empresa também aprende com o trabalhador. “Tal processo de aprendizagem acontece tanto no âmbito técnico, quanto comportamental, quando são identificados quais os membros da equipe que fortalecem o coletivo” (A1). A partir dessa perspectiva, o discurso defende uma relação de cooperação na qual,

Se estabelece uma conexão entre o gestor e seu funcionário, quando este último vê que existe um trabalho de escuta bilateral e de desenvolvimento humano que vai além da empresa, pois, o que

é aprendido não se encerra após o término do contrato com aquela organização, se estende para além do âmbito profissional. Assim, a GP pode promover uma boa relação entre as necessidades da organização e as necessidades de desenvolvimento humano e intelectual dos funcionários. (A1).

Como se pode constatar, os sentidos atribuídos pelo discurso da Gestão de Pessoas se antagonizam. O primeiro é interpelado pelo discurso do desenvolvimento dos recursos humanos no qual o trabalhador é visto como um capital. O segundo é interpelado pelo novo paradigma que defende que a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

### 5.1.2 Categoria do Processo de Humanização

Na segunda categoria de análise verificamos a presença de quatro unidades de análise nos discursos das analistas: **a importância das relações interpessoais; a empatia; o sucesso dos resultados e a relação entre humanização e retorno financeiro**. Considerando a primeira, as duas analistas afirmam que o processo de humanização é fundamental nas relações interpessoais dos colaboradores, mas atribuem **dois sentidos diferenciados: o de cooperação e o de alteridade**. No que diz respeito ao **sentido de cooperação** percebe-se a ideia de que humanizar é estar junto, construir afinidades entre os companheiros de trabalho: “Mostrá-los, por exemplo, que o ato de ensinar a um colega uma atividade é criar laços” (A1). Quanto ao **sentido de alteridade** no processo de humanização, vê-se a defesa do princípio da solidariedade no ambiente de trabalho na medida em que o discurso realça que “o processo de humanização envolve várias ações que vão desde oferecer uma boa estrutura, clima organizacional e forma de se relacionar e ver o outro, seja esse outro, um colega de trabalho, ou um usuário do serviço oferecido (cliente)” (A2).

Nesse sentido, a analista A2 estende as relações interpessoais para os clientes do serviço oferecido.

Na **segunda unidade de análise – a empatia** -, o discurso das analistas é consensual visto que “humanizar dentro da organização é buscar com que os funcionários entendam e pratiquem a empatia em suas relações” (A1) e “dentre as ações que levam um relacionamento ou atendimento mais humano, gosto muito de utilizar o conceito da empatia” (A2). Dessa forma, podemos compreender que para ambas as analistas o processo de humanização é fundamental para a prática da empatia e conseqüentemente para as relações interpessoais entre os colegas de trabalho e clientes.

Na terceira unidade de análise - **o sucesso dos resultados** -, o discurso das analistas também é consensual porque ambas relacionam o processo de humanização organizacional às atividades realizadas com excelência pelos empregados. Para (A1): “humanizar é fazer com que cada membro se veja como fundamental no alcance do sucesso dos resultados”. Para (A2): “a partir do momento que me preocupo com o outro, torno meu atendimento mais humanizado”.

Na **quarta unidade de análise** que realça a relação entre **humanização e retorno financeiro**, se percebe nos discursos das analistas dois sentidos atribuídos a essa relação. Um se refere a uma **concepção ampliada de recompensa** que não se restringe ao retorno financeiro. Nessa perspectiva, “humanizar é mostrar aos funcionários que nem toda recompensa é financeira, que deve existir um propósito maior dentro da sua rotina de trabalho” (A1). O outro defende a humanização através da **flexibilidade do sucesso** e nesse sentido, “humanizar dentro da organização é desvincular a ideia de que sucesso financeiro tem que estar atrelado à rigidez, mecanicismo e frieza” (A2).

### 5.1.3. Categoria do Desenvolvimento Humano

Nessa categoria, pudemos identificar **quatro unidades de análise**:

**concepção de desenvolvimento humano, objetivos do desenvolvimento humano, dificuldades no processo de avaliação do desempenho humano, o descrédito da avaliação de desempenho humano.**

Na primeira unidade, os discursos das analistas realçam dois sentidos diferentes: **desenvolvimento de competências, e de potencial**. Segundo a analista A2, desenvolvimento humano “é o conjunto de competências técnicas e comportamentais, que norteiam o rendimento do profissional na organização”, estando, portanto, diretamente relacionado ao rendimento do colaborador. A analista A1 acrescenta que desenvolvimento humano implica “identificar qual o potencial de cada funcionário, para que se saiba o que precisa ser desenvolvido para melhoria do seu desempenho.” Logo, para que o desempenho humano seja possível, é preciso identificar o potencial de cada colaborador.

No que se refere **aos objetivos da avaliação de desempenho humano**, existe uma unanimidade nos discursos das analistas. Ambas os compreendem como identificadores de competências, classificando os pontos de melhoria e pontos de destaque para traçar uma rota de desenvolvimento através de um plano de ação. A1 argumenta sobre a necessidade de se “identificar quais são as competências técnicas e comportamentais passíveis de melhoria e estruturar um Feedback no sentido de direcionar o funcionário para uma rota de desenvolvimento que promova seu crescimento.” A2 “busca identificar as competências em destaque, para que sejam fortalecidas cada vez mais, e identificar os gaps, que são as oportunidades de melhoria, e dessa forma, criar plano de ação para atuar no desenvolvimento individual.”

Na **terceira unidade de análise**, os discursos das analistas enunciam uma série de **dificuldades no processo de avaliação do desempenho humano**. A1 destaca: “fazer com que o funcionário compreenda claramente quais são os quesitos que precisam ser desenvolvidos e acompanhar, após a avaliação de desempenho, se os acordos firmados entre as partes, durante o Feedback, estão sendo cumpridos.” A2 argumenta sobre “a falta de preparo e pouca importância

atribuída por parte dos gestores, que são os executores da avaliação de desempenho. ” Acrescenta a falta de continuidade, uma vez que “muitos após realizarem a avaliação, mesmo identificando oportunidades de melhoria, não realizam um plano de ação individual”. Assim sendo, “o profissional perde a oportunidade de ser desenvolvido e o gestor perde a oportunidade de ter um talento em sua equipe” (A2). Para as duas analistas, a dificuldade encontra-se na aplicação eficaz da avaliação pelos gestores.

Na **quarta unidade de análise - o descrédito da avaliação de desempenho** -, os discursos das analistas estabelecem uma ligação entre objetivos, dificuldades e descrédito. Para a analista A1, essa ligação está relacionada a um ciclo visto que:

Ao se utilizar a ferramenta Feedback de forma errada, quando for necessário lançar mão de alguma medida disciplinar ou até mesmo chegar ao desligamento, o funcionário não vai entender quais foram os reais motivos de tais ações. Se uma Avaliação de desempenho é feita de forma equivocada não se tem como argumentar, por exemplo, ao funcionário, porque ele não consegue uma promoção, já que em seu Feedback só foram apontadas coisas positivas. É preciso sinceridade, imparcialidade e transparência para não se cair em descrédito.

#### **5.1.4. Categoria do Feedback**

Nessa categoria encontramos **duas unidades de análise** nos discursos das analistas: **grau de importância atribuída ao feedback, e qualidade do feedback**. Na primeira, “o Feedback é uma forte ferramenta dentro de uma organização e deve ser utilizada sempre que for necessária a correção de alguma conduta ou reforço de condutas positivas” (A1). Na mesma direção, assim se pronuncia a A2: “um feedback bem estruturado permite o alinhamento entre gestor e funcionários, de forma que o funcionário saiba onde pode chegar e quais



caminhos devem ser trilhados. ” Para ambas, o feedback é uma ferramenta de comunicação entre gestor e colaborador, desde que seja bem aplicada, para que sejam traçados os resultados esperados.

Na **segunda unidade de análise - qualidade do feedback** - percebe-se nos discursos das analistas, a defesa da necessidade de que ele seja objetivo, justo e positivo, uma vez que o “ feedback é uma forma de aproximação com o funcionário e que a responsabilidade em fazer com que seja um momento de aprendizado, é do gestor” (A1). “O olho no olho gera uma relação de confiança. A linguagem através de exemplos facilita a objetividade e traz resultados de maneira mais natural” (A2).

#### **5.1.5. Categoria da Educação Corporativa**

Nessa categoria, identificamos **três unidades de análise: concepção de educação corporativa, possibilidade de uma prática educativa dentro da organização, e diferença entre treinamento e educação corporativa.**

Na **primeira unidade de análise**, a A1 a define como “ações voltadas para aprendizagem dentro da organização”. Essa analista considera que há uma Educação Corporativa quando existe uma cultura de disseminação do conhecimento que vai além de treinamentos. É quando se busca “formar os funcionários e não só captar talentos no mercado. É entender o funcionário como membro pensante e produtivo, coautor das melhorias implementadas, não só o executor de tarefas” (A1). Ela relaciona educação corporativa e avaliação de desempenho na medida em que entende “o momento da avaliação de desempenho como uma ação pedagógica e, portanto, que contribui diretamente para educação corporativa já que promove uma reflexão acerca da contribuição do funcionário dentro da organização” (A1).

Para A2, a compreensão de educação corporativa e sua relação com a avaliação de desempenho estão voltadas para os resultados do colaborador dentro da organização. Não se percebe a defesa de uma visão pedagógica nesse

processo. Isso porque, diferentemente do discurso da A1, para a A2 a educação corporativa atua com base nos resultados das avaliações e busca as competências, os valores e a estratégia estabelecidos pela empresa.

Na **segunda unidade - possibilidade de uma prática educativa dentro da organização** -, percebe-se que a A1 considera que a prática educativa pode existir dentro da organização “a partir do estímulo à aprendizagem”. A seu ver, trata-se de uma prática fundamental para o desenvolvimento do trabalhador uma vez que “todo conhecimento aprendido dentro das organizações é o único patrimônio que ele leva para toda vida, diferente de retornos financeiros que podem acabar rapidamente”. Para A2, “tudo depende do olhar da alta gestão e de um cronograma envolvendo as ferramentas necessárias e pessoas envolvidas no processo.” Com isso, a contribuição para a formação do trabalhador se dá para “melhorar a gestão de processos, desenvolver competências comportamentais, desenvolver competências técnicas, orientar sobre possíveis riscos (acidentes de trabalho), instigar o envolvimento com a cultura da empresa” (A2).

Na **terceira e última unidade de análise dessa categoria - diferença entre treinamento e educação corporativa** -, a A1 é enfática ao afirmar que há diferença. “Treinamento, geralmente é realizado para a apresentação de novas técnicas, de novos processos, para a correção de comportamento, mas, não tem necessariamente um caráter permanente. Já a Educação Corporativa faz parte da cultura organizacional, é uma marca da valorização, desenvolvimento e disseminação do conhecimento”.

Para A2, “os treinamentos fazem parte do programa de educação corporativa, sendo, portanto, uma das formas de se trabalhar as habilidades e competências”.

#### **5.1.6. Categoria da Pedagogia Empresarial**

Nessa categoria identificamos **duas unidades de análises: o conceito de pedagogia empresarial e a importância dada ao pedagogo empresarial e seu**

**diferencial nas organizações.** Com relação à primeira, para a A1, a Pedagogia Empresarial é “a arte de desenvolver pessoas através da ampliação do conhecimento dentro de espaços não escolares, em organizações empresariais”. É também “identificar oportunidades de promover a aprendizagem através da aplicação de métodos e recursos pedagógicos que promovam a desconstrução de antigos conceitos e construção de novos de forma reflexiva e eficaz”.

Para a A2, a Pedagogia Empresarial é “um segmento da Pedagogia com um olhar voltado às relações dentro das empresas e a interação entre os setores existentes”.

Na **segunda unidade de análise**, a A1 argumenta que o pedagogo tem um olhar mais humano. “Ele é o profissional que pensa na formação do funcionário como um todo, dando-lhe a oportunidade de refletir suas ações e melhorar seu desempenho não só dentro da organização”. Argumenta ainda que ele “tem o olhar voltado para aprendizagem. Então, toda ação é voltada para uma intencionalidade pedagógica”.

A análise dos discursos das duas analistas permitiu verificar que os dois são conceitualmente diferentes, uma vez que a A1 marca o pedagogo empresarial como um especialista no processo de ensino aprendizagem e a A2 o reconhece pela sua habilidade de desenvolver metodologias aplicadas a aprendizagem do colaborador enquanto indivíduo.

## **5.2. Discursos dos Trabalhadores Colaboradores**

Nos discursos dos trabalhadores colaboradores identificamos as seguintes categorias de análise: desempenho humano, avaliação do desempenho humano, feedback, e educação corporativa.

### **5.2.1. Categoria Desempenho Humano**

Nessa primeira categoria identificamos três unidades de análise: **concepção de desempenho humano, impactos do desempenho na**

**organização, e importância do desempenho para as finalidades da organização.**

Na primeira unidade de análise pudemos identificar nos discursos uma **concepção quase unânime que relaciona desempenho humano às capacidades e competências do trabalhador.** Para o C5, desempenho humano corresponde à “capacidade de executar e desenvolver o seu trabalho.” Para o C7 representa o “grau de desenvoltura do profissional na empresa de acordo com a execução do seu trabalho”.

Na segunda unidade de análise, os discursos confirmam que o desempenho humano na empresa causa **impactos para as finalidades da organização,** seja no desempenho das equipes, seja no papel de liderança ou na parte financeira da organização. Para o C1 seria “diretamente no desenvolvimento da equipe”. A C3 foca na questão da liderança e afirma que esse desempenho é “importante, pois sou líder dos meus técnicos, preciso ser organizada para gerir o trabalho deles”. Já o C5 realça os “impactos financeiros e relacionamento”.

Na terceira e última unidade de análise, os discursos também confirmam a **importância do desempenho para as finalidades da organização** nas áreas de responsabilidade, relacionamento interpessoal e na função estratégica da organização. Para o C1, a importância é “grande, devido ao fato da responsabilidade e requer atenção devido à segurança do paciente.” Para o C8, ela representa um “compromisso e um bom relacionamento interpessoal, além de responsabilidade.” Para o C7, o desempenho humano é “estratégico” para a organização. Pudemos verificar na análise dessa categoria que nos discursos dos colaboradores entrevistados, o desempenho humano está diretamente relacionado às suas atividades dentro da organização e à maneira como se responsabilizam por ele.

### **5.2.2. Categoria da Avaliação de Desempenho**

Nessa categoria encontramos três unidades de análise nos discursos dos colaboradores: **compreensão sobre a importância da avaliação de desempenho, transparência dos critérios da avaliação de desempenho, e importância da autoavaliação e heteroavaliação do gestor.**

Na primeira unidade de análise, percebemos que a maioria dos discursos atribui importância à avaliação do desempenho para a empresa na medida em que a concebem como ferramenta de melhoria e de análise de atividades. Para a compreensão do C8, esse tipo de avaliação “é positiva sempre procurando melhorar aonde posso agregar algo de bom para ajudar a equipe e a empresa”. Para o C4, trata-se da “forma como a atividade do empregado é analisada”.

Na segunda unidade de análise, os discursos confirmam a **transparência dos critérios estabelecidos durante a avaliação de desempenho.** O C5, defendendo a necessidade de transparência de critérios em um processo de avaliação de desempenho, argumenta que “quando temos nossas atividades passadas com clareza, podemos desenvolver melhor o nosso papel e assim contribuir para o crescimento da empresa”. O C7 corrobora com essa ideia afirmando que sem a devida transparência dos critérios da avaliação de desempenho “não saberia do meu papel na organização, não conseguiria desempenhar minhas funções e ajudar no crescimento da empresa”.

Na terceira unidade de análise percebemos que **os discursos, quando se referem à importância da autoavaliação, são convergentes, a exemplo do discurso da C2:** “a cada dia costumo fazer uma avaliação de mim mesma e do serviço prestado na empresa.” No entanto, no que se refere à avaliação do desempenho feita pelo gestor percebemos algumas divergências. No discurso do C7 é importante “a avaliação fornecida pelo RH”. Para o C1 ela é importante “porque tem um caráter de aprendizado como referência”. Diferentemente, para C7, ela torna-se uma mera formalidade em resposta ao RH sem grande serventia para o trabalhador.

### 5.2.3. Categoria do Feedback

Na interpretação dessa categoria identificamos três unidades de análise: a **compreensão da finalidade do feedback**, a **clareza do feedback**, e **articulação entre o feedback e os treinamentos**. No que se refere à primeira unidade de análise, encontramos consonância em todos os discursos. Para o C4, o feedback é o “retorno sobre minhas atividades.” Para o C8, ele é muito importante porque busca “esclarecer o desempenho de uma atividade ou atribuição para avaliar as melhores buscando superar as fragilidades e analisando todos os critérios”.

Na segunda unidade de análise percebemos que, os discursos já não estão mais unânimes com relação à **clareza do feedback**. Para C7, essa clareza se dá “algumas vezes dependendo do gestor”. Para o C4 ela ocorre “sim e de forma objetiva”. Diferentemente, para o C6 ela não ocorre e na sua impressão ela é “de cunho antiético”.

Na última unidade dessa categoria, a maioria dos discursos revela que **os treinamentos oferecidos pela organização pesquisada não têm relação com o feedback** recebido pelo RH. Conforme o discurso do C4 quando perguntado se, os treinamentos oferecidos pela organização eram orientados pelos resultados dos feedbacks da avaliação de desempenho dos colaboradores, ele respondeu: “Não. Poucos treinamentos e apenas na área administrativa”.

### 5.2.4. Categoria da Educação Corporativa

Nessa categoria identificamos **quatro unidades de análise** nos discursos dos colaboradores: **a compreensão da relação entre educação e educação corporativa; a prática educativa na organização pesquisada e a indicação de possíveis melhorias; os impactos da educação corporativa do desempenho profissional e individual; e, por fim, as diferenças entre os profissionais de GP e o pedagogo empresarial.**

Na primeira unidade de análise, os discursos revelam que o conceito de educação está relacionado a conhecimento e comportamento conforme afirma o

C4: trata-se de “comportamento reproduzido e aprendido em vários âmbitos e momentos de vida. ” Diferentemente, a educação corporativa é voltada para as organizações conforme confirmam os discursos do C7 e do C1. Para o primeiro, é um “processo de autoconhecimento patrocinado pela empresa com foco no desenvolvimento profissional” (C7). Para o segundo, a educação corporativa é “ensinar a mesma linguagem empresarial” (C1).

Na segunda unidade de análise, **a prática educativa** é percebida na empresa “pelos treinamentos que são oferecidos pela empresa” (C2) sendo passível de diversos pontos de melhorias a exemplo de “maior liberação de recursos financeiros possibilitando a realização de cursos e treinamentos externos” (C7). No entanto, os “treinamentos e palestras são pouco atrativos e desinteressantes” (C7).

Na terceira unidade de análise, - **impactos da educação corporativa do desempenho profissional**, os discursos são unânimes dado que todos os entrevistados afirmam que a educação corporativa impacta em seu desempenho profissional. Para o C8, “através dos treinamentos posso focar onde melhorar agregando valor para o meu crescimento profissional e do grupo empresa”.

No entanto, com referência aos **impactos da educação corporativa do desempenho individual**, os discursos tornam-se antagônicos. No discurso do C7 há um reconhecimento desses impactos quando afirma que: “diariamente nos relacionamos com as outras pessoas no ambiente profissional e a convivência se aprimora com as experiências e conhecimentos adquiridos com essa relação. ” No discurso do C4, “Não diretamente, porém me sustento financeiramente com o meu trabalho e me reconheço como indivíduo”.

Na quarta e última unidade de análise, para a maioria dos discursos dos entrevistados, o papel dos profissionais de GP está ligado aos treinamentos, com “perfil formador multiplicador” (C7). Já o pedagogo empresarial é uma função ainda desconhecida para maioria dos entrevistados. Apenas um colaborador soube responder sobre o papel do pedagogo empresarial, reconhecendo-o com

um “papel fundamental” (C1). Os demais desconhecem esse papel. O C3 chega a afirmar: “não sei informar”.

## **6. Considerações Finais**

Considerando os objetivos que nortearam essa pesquisa, concluímos que a grande maioria dos entrevistados reconhece que o processo de avaliação de desempenho a que teve oportunidade de participar exerceu impacto sobre a sua formação profissional trazendo resultados favoráveis para a empresa.

No que se refere à correlação entre a avaliação de desempenho e a educação corporativa, pudemos perceber nos discursos analisados a presença dessa correlação, embora as identidades assumidas pelos entrevistados tenham se revelado diferentes. Alguns sujeitos, tendo sido interpelados pelo discurso da GP, assumem a identidade de colaborador. Outros, na medida em que foram interpelados pelo discurso do trabalhador como um recurso da empresa, assumem a identidade de recurso humano e se reconhecem como um tipo de capital: o capital humano. No entanto, apesar dessa diferença de identidades, todos afirmam que a avaliação de desempenho contribui para a formação do trabalhador na medida em que através do feedback, é possível oferecer treinamentos importantes e interessantes para a capacitação do seu desempenho na empresa e traçar metas viáveis para o desenvolvimento da carreira profissional.

Quanto ao reconhecimento da importância do pedagogo empresarial para a educação corporativa, percebe-se nitidamente antagonismo nos discursos sobre a educação corporativa. Há um discurso que enuncia seu caráter pedagógico e enxerga o colaborador como um indivíduo cujos valores estão para além das necessidades da organização. Analisa a educação corporativa como uma ação permanente, algo fundamental e estável que faz parte da organização. Há outro que enuncia a proposta de educação corporativa como estratégia para estabelecer metas focando as necessidades da organização. Enuncia o trabalhador, não como um colaborador, mas como um empregado bem treinado para o desempenho de



suas funções dentro da organização tendo em vista o crescimento da mesma. Nesse discurso, o treinamento faz parte da educação corporativa e nem sempre é interessante e adequado. Esta deve estar totalmente voltada para o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores com a finalidade de trabalhar competências e habilidades de acordo com o direcionamento dado na avaliação de desempenho.

Quanto à importância atribuída ao pedagogo empresarial, também há antagonismo nos discursos. Nos enunciados dos discursos das analistas ressalta-se a importância da presença desse profissional para o desenvolvimento da educação corporativa. Já nos enunciados do discurso dos trabalhadores colaboradores, há um quase total desconhecimento acerca da presença ou das atribuições desse profissional na empresa, na medida em que apenas um colaborador reconhece sua importância. Os demais não souberam responder ou declararam desconhecimento.

Concluindo, esperamos ter contribuído para o debate acadêmico sobre avaliação de desempenho humano na empresa, sobre educação corporativa e sobre o papel do pedagogo empresarial que atua para além dos muros da escola.

## **7. Referências Bibliográficas**

ARAÚJO, Jânio Alexandre, et. al. Atuação do Pedagogo no Espaço Não Escolar: O Caso do Centro de Integração Empresa Escola - CIEE, Rev. Congresso Nacional de Educação, 3, Natal: Realize Editora, 2016. Disponível em <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO\\_EV056\\_M D1\\_SA4\\_ID8361\\_12082016111655.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_M D1_SA4_ID8361_12082016111655.pdf)>. Acesso em 03 de maio de 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Daniel, COSTA, Marta. *Prática Educativa em Ambientes Escolares e*

*Não-Escolares: Atribuições Profissionais do Pedagogo Social, Empresarial e Hospitalar*, Rev. Fórum Internacional de Pedagogia, 4 Campina Grande: Realize Editora, 2012. Disponível em <[http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/d47c6e42015aa9a683be4a38aa581476\\_.pdf](http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/d47c6e42015aa9a683be4a38aa581476_.pdf)>. Acesso em 15 de maio de 2018.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, [S.l.], v. 30, n. 68, nov. 2017. Disponível em:<<https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20471/19729>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

BERGAMINI, Cecilia W; BERALDO, Deobel Garcia R. *Avaliação de Desempenho humano na empresa*. 4. Ed.,11. reimpr., São Paulo: Atlas, 2010.

CEZAR, A. S. S; BIANCHINNI, Eloaine; PIASSA, Z. A. C. A atuação do Pedagogo em espaços não escolares. In: *Simpósio Nacional de Educação*, 1, 2008, Cascavel. Anais. Cascavel: Unioeste, 2008.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: Uma proposta empresarial sem discurso e na prática. *Rev. Educ. Belo Horizonte*, agosto de 2010, v. 26, n. 2, p. 317-357. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 de maio de 2018.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque dos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LESSA, Alexandra, et. al. Avaliação de Desempenho: uma proposta para o desenvolvimento profissional. *Revista Maiêutica*, Indaial: 2017, v. xx, n. xx, p 185 – 192. Disponível em

[https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO\\_EaD/article/viewFile/1727/839](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/viewFile/1727/839). Acesso em 15 abril de 2018.

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

MINAYO, Maria Cecília Souza. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. Rio de Janeiro: HUCITEC – ABRASCO, 1996.

THACHIZAWA, Takesh; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA Antônio Alfredo Melo: *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.