

Avaliação de Desempenho: um estudo a partir da percepção de pessoas com e sem deficiência

Alice Gerlane Cardoso da Silva¹

Diogo Henrique Helal²

Resumo: O presente estudo busca analisar como pessoas com e sem deficiência de João Pessoa-PB percebem as políticas e as práticas de avaliação de desempenho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa, de caráter descritivo, utilizando o método *survey*. A pesquisa foi desenvolvida com pessoas, com e sem deficiência, que trabalham e residem em João Pessoa-PB. No total, participaram 90 pessoas, sendo 45 com deficiência e 45 sem deficiência. Para escolha dos sujeitos, foi aplicada a técnica bola de neve. O questionário foi aplicado em sua maioria presencialmente, além disso foi disponibilizado através do sistema do Google Docs, via internet. A análise dos dados contou com o auxílio do SPSS e subsidiou a realização da análise fatorial, descritiva, análise de variância (ANOVA), do teste não paramétrico, Kruskal-Wallis e da mediana. Os resultados demonstram que as pessoas entrevistadas com deficiência não percebem particularidades nas políticas e nas práticas de avaliação de desempenho no seu ambiente de trabalho, em comparação às pessoas sem deficiência.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Pessoas com Deficiência; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

Performance Assessment: a study from perception of People with e without Disabilities

Abstract: This study seeks to analyze how people with (and without) disabilities in João Pessoa-PB realize the policies and practices of performance assessment. Therefore, a *survey* was conducted. The research was conducted with people with and without disabilities, working and living in João Pessoa-PB. In total, 90 people participated, 45 disabled and 45 non-disabled. For the subjects' choice, the snowball technique was applied. The questionnaire was administered mostly in person and was also made available through the Google Docs system, by the Internet. Data analysis was conducted in the SPSS, by factor analysis, analysis of variance (ANOVA), nonparametric test, Kruskal-Wallis and the median. The results demonstrate that people with disabilities do not perceive particularities in the policies and practices of performance evaluation in their work environment, compared to people without disabilities.

Key-words: Performance Assessment; Disabled People; Policies and Practices of People Management.

1. Introdução

O modo de gerir as pessoas nas organizações tem se tornado um diferencial competitivo no mercado. Nessa perspectiva, a avaliação do capital humano consiste em uma ferramenta útil para a organização conhecer e mensurar a atuação dos indivíduos, estabelecendo para isso uma comparação entre

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Doutoranda do Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Endereço Postal: CEPEAD/FACE/UFMG - Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627 - sala 4012 - Pampulha - Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901. Email: alicegerlane@hotmail.com

² Doutor em Ciências Humanas, com concentração em Sociologia, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atua como Pesquisador Adjunto da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ-MEC), como Professor Permanente do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e como Professor Titular do Centro Universitário Boa Viagem (UNIFBV).

o desempenho esperado e o apresentado (LOTTA, 2002; PEIXER et al., 2008; BAVARESCO; SALVAGNI, 2015). Segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho é um processo que conduz eficazmente a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho.

Sendo assim, a avaliação de desempenho busca a obtenção de benefícios que impactem no desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos e em uma melhor comunicação. Em contrapartida, o profissional avaliado espera os resultados mensurados e a discussão dos problemas, queixas e possibilidades de mudanças (LUCENA, 1992; TROTTMANN; TIBÉRIO, 2012)

Nessa condução, pesquisas nacionais sobre a política de avaliação de desempenho apontam estudos clássicos relacionados à aplicabilidade dessa política tanto na empresa pública como na privada, como o trabalho de Lotta (2002), sobre a avaliação de desempenho nas organizações de administração pública, considerando seus objetivos, parâmetros e importância; a investigação de Philadelpho e Macêdo (2007), que enfocou a avaliação de desempenho como um instrumento de poder utilizado na gestão de pessoas; a pesquisa de Suzano et al. (2011), que investiga como os gestores de empresas privadas percebem o desempenho das pessoas com deficiência no trabalho; o estudo de Trottmann e Tibério (2012), que tratou de analisar os métodos da avaliação de desempenho empregados por uma organização pública e a investigação de Bavaresco e Salvagni (2015), sobre a percepção dos gestores a respeito da utilização da avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro de uma organização privada. Desse modo, é possível angariar novos objetos de pesquisa, bem como lançar outros olhares sobre o que já é frequentemente estudado.

Haja vista a promulgação das Leis nº 8.112/90 e nº 8.213/91 (Leis de Cotas), projetadas pelo governo como alternativas para o acesso da Pessoa com Deficiência (PcD) ao mercado de trabalho (Fialho; Melo; Gai, 2017), que determinam um percentual de contratação obrigatória de PcD nas empresas públicas e privadas, em função do número de funcionários, é relevante considerar a importância desse tema, visto que existem profissionais com deficiência inseridos nas organizações, o que torna necessário o desenvolvimento de ferramentas e medidas que assegurem a permanência e o crescimento profissional desse trabalhador dentro das instituições e no mercado de trabalho (SOUZA et al., 2017). Para tanto, cabe aos gestores adaptarem as políticas e as práticas de gestão de pessoas a fim de auxiliarem na acomodação de todos os tipos de diferenças, para que, assim, possam ser cultivadas e utilizadas em benefício da empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; DEMO et al., 2014). Nessa perspectiva, o processo de inclusão de PcD no mercado de trabalho envolve tanto aspectos legais, como sociais (SOUZA et al., 2017).

A partir disso, pretende-se nesse estudo analisar como as pessoas com e sem deficiência percebem as políticas e as práticas de avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento dentro da organização. Para isso, foi utilizada a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada em outros estudos (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014).

Entende-se que a relevância desse estudo consiste em possibilitar uma reflexão acerca da percepção

dos trabalhadores com deficiência em relação à política de avaliação de desempenho, colaborando na elucidação de questões em torno da melhor utilização dessa ferramenta no que se refere a esse grupo populacional, uma vez que a maioria dos estudos que versam sobre a inclusão de PcD em empresas restringem-se apenas às políticas e às práticas de recrutamento e seleção (SALGUEIRO et al., 2014; MIRANDA; CARVALHO, 2016). Ademais, revela-se importante evidenciar a visão dos funcionários em relação ao processo de avaliação de desempenho, a fim de identificar todo o potencial e benefícios que a ferramenta pode oferecer, favorecendo, assim, a organização e seus membros.

2. Avaliação de Desempenho e Pessoas com Deficiência

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na organização para conhecer e mensurar a atuação de seus profissionais, estabelecendo, assim, uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos (LOTTA, 2002). Dessa maneira, como sugerem Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho constitui-se um processo que avalia o trabalho executado pelo colaborador de acordo com os processos, objetivos e metas organizacionais.

Snell e Bohlander (2013) definem avaliação de desempenho “como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho”. Constitui-se, então, em um mecanismo poderoso para a empresa manter e aumentar sua produtividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para Bergamini (1973), a avaliação de desempenho diz respeito a um levantamento de informações que vem a beneficiar todos dentro da empresa. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 215) corroboram essa afirmação ao acrescentar que “ela serve a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado”. Dessa forma, as organizações precisam desenvolver a avaliação de forma sistemática para qualificar e medir o desempenho, realizando tal processo de maneira transparente e objetiva, com absoluto conhecimento de todos os envolvidos (ÇINAR; VARDARLIER, 2014).

A eficácia de um programa de avaliação de desempenho depende de uma adequada utilização das informações, que devem ser analisadas de acordo com a necessidade de cada empresa e repassadas aos funcionários, gerando, assim, um feedback entre avaliador e avaliado, de forma que resulte em elevados níveis de desempenho (TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012; SNELL; BOHLANDER, 2013). Para tanto, cabe ao gestor considerar não somente o funcionário e o seu trabalho dentro de um contexto organizacional e social amplo, abordando os níveis individual, grupal, corporativo e funcional, mas também alguns aspectos relevantes como: missão, visão, estratégias, conhecimento, objetivos de curto e longo prazo e comunicação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; RASHEED et al., 2015).

Cabe destacar que a avaliação de desempenho é também utilizada como suporte para outras políticas de gestão de pessoas, sendo estas: política de treinamento e desenvolvimento e política de remuneração

e recompensas, uma vez que ela identifica as carências e as aptidões dos funcionários. Essa informação é de grande valia para a empresa desenvolver programas de capacitação e treinamento de forma que venha a diminuir ou suprir tais necessidades, assim como também está intrinsecamente relacionada à discriminação do aumento salarial e promoção (LOTTA, 2002; TROTTMANN; TIBÉRIO, 2012). Nesse sentido, percebe-se uma clara indicação de que a avaliação de desempenho e competências é um instrumento de suma relevância para o desenvolvimento da carreira, reconhecimento e promoção dos empregados (ALDAMOE; YAZAM; AHNID, 2011).

Diante desse contexto, percebe-se que a avaliação de desempenho é um aspecto importante para a permanência do funcionário no trabalho. Esse fato não difere no caso do funcionário com deficiência, uma vez que a análise desse processo permite compreender e potencializar a inclusão de PcD no mercado de trabalho (SUZANO et al., 2011). Segundo Colella e DeNisi (1997), um empregado com deficiência tem capacidade de executar as atividades que lhes são atribuídas exatamente no mesmo nível, ou melhor, que uma pessoa sem deficiência, embora ocorra uma percepção coletiva, por vezes persuadida consciente ou inconscientemente por preconceitos e estigmatização, de que as pessoas com deficiência são menos capazes (FERREIRA; RAIS, 2017)

Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) afirmam que, uma vez bem adaptados às atividades que exercem, os funcionários com deficiência produzem bastante acima da média dos demais funcionários. Esse fato é justificado no momento em que a empresa estudada pelos autores (2013) declara nunca ter desligado um funcionário com deficiência por baixo desempenho, apenas por casos de indisciplina.

Para tanto, cabe às empresas o cuidado para não realizar uma avaliação de desempenho negativamente tendenciosa (JONES, 1997). Segundo Alli et al. (2002), o desempenho do profissional com deficiência deve ser avaliado de acordo com os critérios estabelecidos entre empregador e empregado no momento da contratação.

Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) ratificam em seus estudos que a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência deve ser adaptada às suas limitações e realizada a partir da experiência que os coordenadores/supervisores guardam do convívio e da observação com as PcD, visto que, muitas vezes, esse funcionário não usufrui de um ambiente adaptado para o desempenho de sua função (SUZANO et al., 2011).

Os critérios estabelecidos para avaliar o desempenho dos colaboradores com deficiência também devem ser entendidos pelos demais colegas de trabalho, “para que todos possam compartilhar uma experiência que agregue valor, enriqueça as relações humanas no ambiente de trabalho e desenvolva o potencial dos colaboradores da empresa” (ALLI et al., 2002, p. 23).

Desse modo, a empresa que busca garantir a inclusão de pessoas com deficiência, estabelecendo claros padrões de desempenho, a aplicação coerente das normas e uma comunicação regular, provendo feedback (Klimoski; Donahue, 1997; Perlin et al., 2016) “se torna mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência” (ALLI, 2000, p. 30).

Suzano e outros (2011) observaram em seu estudo que os gestores entrevistados avaliaram positivamente o desempenho dos colaboradores com deficiência. Nesse sentido, Colella e DeNisi (1997) retratam que, ao receber todo o crédito por seu desempenho, as pessoas com deficiência tornam-se membros de pleno direito das organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

Para o alcance do objetivo proposto, realizou-se um estudo descritivo e de abordagem quantitativa. A pesquisa foi desenvolvida com pessoas, com e sem deficiência, que trabalham e residem em João Pessoa-PB. Participaram deste estudo 90 pessoas, sendo 45 com deficiência e 45 sem deficiência que trabalham em empresas públicas e privadas dos mais diversos segmentos. A pesquisa contemplou todos os tipos de deficiência, sejam elas: visual, auditiva, física e mental/intelectual.

Utilizou-se um *survey*, baseado na Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZET, 2014), além de questões sociodemográficas. Essa escala possui 40 itens, agrupados em seis fatores, que medem a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas. Os itens da escala são práticas de RH referentes às seguintes políticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas. Logo, diante desse instrumento e das extensas análises desenvolvidas para cada uma das seis políticas de RH contempladas pela EPPRH e para cada grupo de pessoas pesquisadas, tomou-se a decisão de realizar um recorte. Sendo assim, para fins dessa pesquisa, o recorte consiste no estudo apenas da política de avaliação de desempenho e competências, o qual é composto por cinco itens, tendo em vista que ela demonstrou adequação com os propósitos desse estudo.

No questionário aplicado, os itens foram apresentados no formato de afirmações, para avaliação do nível de concordância na escala do tipo Likert, de cinco pontos, com alternativas que variam de 1 a 5. Adicionalmente, completaram o questionário perguntas de múltipla escolha referentes a fatores como sexo, empresa em que trabalha, setor da empresa, função, tempo na função, idade, se é deficiente e qual a deficiência. Estas variáveis auxiliaram na descrição do perfil das pessoas que definiram a amostra da pesquisa.

Os dados foram coletados no período de agosto a outubro de 2014. Os sujeitos foram selecionados por acessibilidade, a partir da técnica de “bola de neve”. Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 332), essa técnica “é utilizada em pesquisas sociais em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto”. Os respondentes iniciais (pessoas com deficiência e sem deficiência) foram contatados por meio do contato pessoal dos autores, telefônico, por e-mail e redes sociais, apresentados aos objetivos e à relevância do estudo, bem como ao procedimento ético de garantia do anonimato dos participantes. Conforme a anuência de cada um, era agendada a aplicação do questionário ou envio do link do site no qual o questionário estava disponível (Google Docs). Também foi solicitado que cada participante do

estudo indicasse outra pessoa ou enviasse o *link* da pesquisa para outros possíveis respondentes do seu círculo de conhecimento. O único requisito posto era que tais pessoas (com e sem deficiência) estivessem trabalhando.

Cabe destacar que trinta e quatro pessoas responderam o questionário por meio do *link* disponibilizado; dessas, cinco eram deficientes. Esse resultado era esperado, visto que a maioria das aplicações dos questionários foram conduzidas pessoalmente pelos pesquisadores, principalmente os questionários respondidos pelas PcD. Deu-se essa prioridade devido às possíveis dificuldades que estas pessoas teriam durante a leitura do questionário. Quanto aos respondentes com deficiência auditiva (dois entrevistados), a aplicação do questionário foi amparada por um intérprete de Libras. Posteriormente, os dados coletados foram transpostos para o programa SPSS versão 20.0 e, em seguida, submetidos a análises estatísticas.

Na análise dos dados, inicialmente, foi realizada a análise das escalas de mensuração, com a indicação da análise dos fatores e dos escores obtidos para o construto. Em seguida, foram verificadas as medidas descritivas de cada uma das variáveis do construto por grupo (PcD – Pessoa com Deficiência e PsD – Pessoa sem Deficiência), enfatizando resultados significativos com relação às medidas de posição.

Neste momento, a análise dos resultados foi feita conforme recomendação de Demo e outros (2014), os quais sugerem a seguinte interpretação dos resultados: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente concorda com o conteúdo abordado por um determinado fator. Valores entre 1 e 2,9 significam discordância, ou seja, o respondente não percebe a aplicação da política de GP no seu contexto de trabalho. Valores entre 3 e 3,9 denotam impassibilidade do respondente e, por fim, valores entre 4 e 5 implicam concordância. Com isso, tem-se que, quanto mais a média se aproximar de 5, melhor, uma vez que, assim, o respondente percebe a aplicação das políticas de GP no seu ambiente de trabalho.

Após estes procedimentos, realizou-se a análise multivariada dos dados, que foi feita pela técnica paramétrica de análise de variância (ANOVA) e não paramétrica de Kruskal-Wallis e da mediana. Todos os procedimentos se basearam na literatura especializada (HAIR et al., 2005; COSTA, 2011).

4. Análise e Discussão dos Dados

Neste item, são apresentados os resultados dos procedimentos estatísticos, na sequência: primeiramente, será demonstrada a análise de mensuração, depois, a análise descritiva da amostra. Em seguida, será apresentada uma análise de variância (ANOVA), que é um teste paramétrico e, posteriormente, o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e a mediana.

Quanto ao perfil da amostra, os resultados sinalizam uma disparidade entre os gêneros, sendo 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino. A idade “De 31 a 40 anos”, com 37,8%; o setor “privado” com 66,7% e o tempo na função “De 2 a 4 anos”, com 28,9% obtiveram maior frequência dentre as respostas. Dos respondentes com deficiência, 25 (55,6%) apresentam alguma deficiência física, seguidos de 14 (31,1%) com deficiência auditiva, 5 (11,1%) com deficiência visual e 1 (2,2%) apresenta 2 deficiências, a auditiva e a física. Identifica-se, assim, que, dentre as deficiências, a física é a que tem a maior prevalência na amostra, seguida da auditiva.

4.1 Análise de Mensuração

Primeiramente, analisaram-se as indicações da qualidade de mensuração das variáveis em relação ao construto latente. Dessa forma, realizou-se a análise fatorial exploratória pelo método dos componentes principais e conferiu-se a consistência interna do construto, verificando a homogeneidade dos itens dentro da escala.

Na fase de determinação dos fatores, as variáveis foram analisadas com a finalidade de extrair a maior variância possível. Em seguida, utilizou-se da técnica da raiz latente (autovalor), permanecendo, assim, apenas os fatores significantes. Sendo assim, tem-se que o construto avaliação de desempenho e competência é composto por cinco variáveis.

A Tabela 1 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis referentes ao construto Avaliação de Desempenho e Competências, exibindo também os escores fatoriais e o alpha de Cronbach.

Tabela 1: Extração fatorial do construto avaliação de desempenho e competências

| Avaliação de Desempenho e Competências – Variância extraída=62,94%; Alfa=0,851 | |
|---|------------------------|
| Variáveis | Escore Fatorial |
| A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | 0,75 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | 0,73 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. | 0,81 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | 0,85 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os colaboradores. | 0,80 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Verifica-se que o construto em análise apresenta um grau de explicação equivalente a 69,65% da variância total, o que implica uma boa adequação dos dados. Em termos de consistência interna, o coeficiente alpha de Cronbach exibiu um alto valor de 0,851, demonstrando um nível elevado de confiabilidade do construto. Mediante os valores dos escores fatoriais, percebe-se que as variáveis exibiram índices altos, acima de 0,70, o que sugere que todas as variáveis desse construto revelam-se adequadas.

4.2 Análise das Medidas Descritivas

Nessa fase, são apresentadas as análises das medidas descritivas de posição (média e quartis), de dispersão (desvio padrão) e de formato (assimetria e curtose) por grupo (PcD e PsD) dos construtos identificados na análise fatorial. A Tabela 2 expõe os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e

PcD) referentes ao construto Avaliação de Desempenho e Competências.

Tabela 2: Medidas descritivas do construto avaliação de desempenho e competências

| Painel 1 - Medidas descritivas pessoas sem deficiência | | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|------------------|-----------|-----------|
| | | | | | Percentis | | |
| | | | | | 25 | 50 | 75 |
| A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | 3,29 | 1,44 | -0,63 | -1,05 | 2,00 | 4,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | 2,89 | 1,54 | -0,11 | -1,58 | 1,00 | 3,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. | 2,69 | 1,36 | -0,02 | -1,40 | 1,00 | 3,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | 2,58 | 1,48 | 0,25 | -1,48 | 1,00 | 2,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os colaboradores. | 3,22 | 1,65 | -0,27 | -1,61 | 1,00 | 4,00 | 5,00 |
| Painel 2 – Medidas descritivas pessoas com deficiência | | | | | | | |
| | | | | | Percentis | | |
| | | | | | 25 | 50 | 75 |
| A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | 3,44 | 1,50 | -0,39 | -1,40 | 2,00 | 4,00 | 5,00 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | 2,93 | 1,54 | 0,07 | -1,57 | 1,50 | 3,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. | 3,07 | 1,42 | -0,07 | -1,34 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | 2,98 | 1,48 | 0,04 | -1,40 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os colaboradores. | 3,00 | 1,53 | -0,07 | -1,50 | 1,00 | 3,00 | 4,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É possível observar que as médias da maioria das variáveis concernentes a esse construto alcançaram valores inseridos entre 2 e 2,9, o que no geral indica que os respondentes discordam dos pressupostos implantados nas afirmações, conforme Demo et al. (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo,

observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, visto que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.

Desse modo, ressalta-se a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” que apresentou baixos índices em média (2,69) e nos quartis, indicando que só os respondentes sem deficiência discordam dos pressupostos implantados na afirmação. Embora o índice alcançado pelos respondentes com deficiência sinalize indiferença, há uma clara indicação de que essas pessoas percebem a avaliação de desempenho como um instrumento importante para o desenvolvimento de suas competências. Nesse sentido, ALDamo, Yazam e Ahnid (2011) elucidam que avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento de carreira, reconhecimento e promoção dos empregados.

Contribuindo com esse entendimento, Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) identificaram, em seu estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência na empresa, que a organização estudada declara realizar a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência de acordo com as suas limitações e que, para efeitos de promoção e desenvolvimento de carreira, os coordenadores/supervisores observam o desenvolvimento dos subordinados com deficiência.

Cabe também destacar a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, que apresenta uma estimativa muito baixa em média para os pesquisados sem deficiência (2,89) e com deficiência (2,93) e nos quartis, sinalizando que os pesquisados discordam da afirmativa.

Reiterando esse resultado, Bezerra e Vieira (2012) observaram em seu estudo que os trabalhadores com deficiência apresentam uma avaliação de desempenho positiva, segundo os relatos dos gerentes de Recursos Humanos das empresas analisadas. Entretanto, as PcD ocupam os cargos mais baixos na organização e, devido às suas limitações e adequação do local de trabalho, são privadas de promoções, permanecendo no mesmo cargo.

Diante desse contexto, Lotta (2002) e Trottmann e Tibério (2012) salientam que a avaliação de desempenho dá suporte à política de remuneração e recompensas, visto que está intrinsecamente relacionada à discriminação do aumento salarial e à promoção dos trabalhadores. Porém, constata-se que esta estratégia não tem sido utilizada pelas organizações, conforme a percepção dos respondentes desse estudo.

Somados a essas observações, os resultados revelam ainda que a variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” obteve um baixo valor em média para os pesquisados sem deficiência (2,69) e com deficiência (2,98) e nos quartis, sugerindo que os respondentes não concordam com os pressupostos implantados na afirmação.

Nessa perspectiva, Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) verificaram em seu estudo que a empresa analisada realiza a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência a partir da

experiência que os coordenadores/supervisores guardam da convivência e da observação com as PcD, porém essas observações ficam restritas apenas para os coordenadores, não sendo repassadas para os funcionários.

Segundo Snell e Bohlander (2013) e Trottmann e Tibério (2012), a eficácia de um programa de avaliação de desempenho depende de uma adequada utilização das informações, que devem ser analisadas de acordo com a necessidade de cada empresa e repassadas aos funcionários, gerando, assim, um feedback entre avaliador e avaliado, de forma que resulte em elevados níveis de desempenho. Corroborando essa ideia, ALDamoe, Yazam e Ahmid (2011) acrescentam que o processo de avaliação de desempenho, além de ser uma atividade que deve garantir a compreensão recíproca entre o empregador e o empregado, é também um processo de fornecimento de feedback que visa a aprimorar o trabalho em equipe, promovendo maior eficiência dos funcionários na organização.

No tocante ao desvio padrão, constata-se que os dois grupos obtiveram valores muito próximos, no entanto a variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores” relativa às PsD obteve o maior valor (1,65) de dispersão no grupo e no geral. No que se refere às medidas de distribuição, todas as variáveis concernentes aos dois grupos (PsD e PcD) apresentam valores dentro do padrão da normalidade para a assimetria, enquanto que, para curtose, apresentam uma estimativa que indica a não normalidade.

4.2.1 Análise das medidas descritivas das variáveis agregadas

Nessa etapa, as variáveis foram agregadas com o fim de gerar uma medida única para o construto. Assim, em cada construto, foi utilizada a média ponderada entre os escores atribuídos pelos respondentes sobre o nível de concordância, que variou de 1 a 5, conforme o método de agregação.

Após obter os resultados agregados, analisaram-se as medidas descritivas de posição (média e quartis), de dispersão (desvio padrão) e de formato (assimetria e curtose) do construto por grupo. Na Tabela 3, é possível observar os resultados das medidas descritivas do construto agregados atinentes aos dois grupos.

Tabela 3: Medidas descritivas do construto agregado por grupo

| Painel 2 - Medidas descritivas pessoas sem deficiência | | | | | | | | | | |
|---|----|--------|---|------|------|-------|-------|------------------|-----------|-----------|
| | | | | | | | | Percentis | | |
| | | | | | | | | 25 | 50 | 75 |
| AVALIA COMPET | DE | DESEMP | E | 2,92 | 1,19 | -0,20 | -1,08 | 2,10 | 2,97 | 4,00 |
| Painel 3 – Medidas descritivas pessoas com deficiência | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Percentis | | |
| | | | | | | | | 25 | 50 | 75 |
| AVALIA COMPET | DE | DESEMP | E | 3,08 | 1,18 | -0,06 | -1,01 | 2,17 | 2,96 | 4,31 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Concernente às medidas de posição, percebe-se que o construto é mais bem avaliado pelas PcD, visto que os valores obtidos em média (3,08) e ao longo dos três quartis são maiores para esse grupo, embora indiquem impassibilidade dos respondentes com os pressupostos abordados nas afirmações, segundo Demo et al. (2014). No que se refere ao desvio padrão, constata-se que os valores obtidos atinentes aos dois grupos foram muito próximos, o que sinaliza que os pesquisados foram mais convergentes em relação às suas posições sobre esse construto.

Para a assimetria, observa-se que o construto referente aos dois grupos demonstra valores inseridos dentro do padrão da normalidade, enquanto que, para curtose, apresentam uma estimativa que indica a não normalidade. De modo geral, verifica-se que o construto agregado por grupo não obteve valores em média entre 4 e 5, visto que estes são indicadores de concordância.

4.3 Análise de Variância

Visando a identificar se a percepção dos grupos estudados, pessoas sem e com deficiência, diferem em relação ao construto concernente às políticas e às práticas de gestão de pessoas da organização em que trabalham, foram operacionalizadas as técnicas paramétrica de análise de variância (ANOVA) e não paramétricas de Kruskal-Wallis e da mediana. Delas se extraíram as medidas de referência nos testes (ambos com $p\text{-valor} > 0,05$) para averiguação de diferença entre grupos. A Tabela 4 apresenta os resultados dos testes realizados.

Tabela 4: Testes paramétricos e não paramétricos utilizados na pesquisa

| Construtos | Teste F | | Teste Kruskal-Wallis | | Teste da Mediana | |
|---------------------------|----------------|-------------|----------------------|---------|--------------------|---------|
| | F (1,88 gl) | P- Valor | χ^2 (1 gl) | P-Valor | χ^2 (1 gl) | P-Valor |
| AVALIA DE DESEMP E COMPET | 0,389 | 0,535 | 0,347 | 0,556 | 0,044 | 0,833 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pelo teste paramétrico (ANOVA), a sinalização foi de que não há diferenças no que se refere à percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado atinente às políticas e às práticas de gestão de pessoas. Pelos testes não paramétricos (tanto pelo teste de Kruskal-Wallis quanto pelo teste da mediana), observou-se a indicação de que há igualdade entre os grupos de pessoas sem deficiência e com deficiência em relação à percepção dos construtos analisados referentes às políticas e às práticas de gestão de pessoas.

Portanto, os resultados apresentados na tabela 4, com base nos três testes (ambos com $p\text{-valor} > 0,05$), sinalizam que não podemos rejeitar a hipótese nula, de que há igualdade em termos de percepção do construto analisado entre os grupos de pessoas sem e com deficiência relativo a essa política de gestão de pessoas. Contudo, observou-se, por meio das medidas de posição referentes à análise descritiva, diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

5. Considerações Finais

Esse estudo teve como objetivo analisar como pessoas com e sem deficiência que residem em João Pessoa percebem as políticas e as práticas de avaliação de desempenho. Nesse contexto, a pesquisa buscou ampliar a compreensão acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho a partir da percepção desses trabalhadores entrevistados e inseridos formalmente em organizações públicas e privadas.

No contingente de pessoas envolvidas na amostra estudada, 50% eram pessoas com deficiência e os outros 50% eram pessoas sem deficiência, totalizando 90. No tocante às pessoas com deficiência, vale ressaltar que a maioria dos respondentes possuem deficiência física, seguidas de PcD auditivas e visuais.

No geral, os resultados dessa pesquisa indicaram que as pessoas com deficiência mostraram-se indiferentes quanto à aplicabilidade da política de avaliação de desempenho no seu ambiente de trabalho. Já as pessoas sem deficiência sinalizam discordância quanto à efetividade da política de avaliação de desempenho, ou seja, este grupo de respondentes não percebe a aplicação dessa política no seu contexto de trabalho. A partir da aplicação dos testes paramétrico (ANOVA) e não paramétrico (Kruskal-Wallis) e da Mediana verificou-se que o construto não sinalizou diferença significativa, entre os grupos de pessoas com e sem deficiência, no que se refere à percepção destes quanto ao construto analisado. Já a partir das medidas de posição, identificaram-se diferenças entre as percepções dos respondentes com e sem deficiência, identificando que as PcD percebem melhor a aplicabilidade da política de avaliação de desempenho.

Entende-se, a partir destes resultados, que os respondentes com deficiência percebem evoluções na política de avaliação de desempenho desenvolvida pelas organizações em que estão inseridos, porém ainda não se apresentam como suficientes para assegurar a efetivação do processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Desse modo, tem-se que a falta de adequações nas políticas e práticas de gestão de pessoas pode afetar toda a gestão das PcD.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de um estudo semelhante a esse, porém em outros ambientes e realidades diferentes (empresas públicas e privadas, cargos diferentes, outra região do Brasil, etc.), envolvendo pessoas com e sem deficiência no mercado de trabalho. A realização de um estudo dessa natureza permitiria uma avaliação comparativa dos aspectos abordados nessa pesquisa em contextos distintos. Outra linha de investigação seria realizar uma pesquisa sustentada na mesma abordagem metodológica adotada nesse estudo, porém amparada em amostras maiores, para uma melhor representação das potenciais diferenças de percepção dos construtos analisados. Futuras pesquisas podem optar, ainda, por uma análise que segmente os grupos de pessoas com deficiência, pela escolha de outra política de gestão de pessoas, e da utilização de métodos mistos e, assim, obter uma visão mais ampla e aprofundada. Por fim, sugere-se a realização de estudos que empreguem a abordagem qualitativa, envolvendo também outros atores, como gestores e colegas de trabalho das PcD.

REFERÊNCIAS

- ALDAMOE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. B. The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75-88, 2011.
- ALLI, S. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.
- ALLI, S.; PEREIRA, T. S.; ZYGBAND, S. F.; KUNTZ, A. P. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10, 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011.
- BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de Desempenho em empresa de Telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 330-246, set./out./nov./dez., 2015.
- BERGAMINI, C. V. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. Pessoa com Deficiência Intelectual: a nova “ralé” das Organizações do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 232-244, mar./abr., 2012.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.
- CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set., 2013.
- ÇINAR, F.; VARDARLIER, P. Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, n.1, p. 384-393, 2014.
- COLELLA, A.; DENISI, A. S. Appraising the performance of employees with disabilities: a review and model. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 27-53, 1997.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administrações**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.
- DEMO, G.; NEIVA E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-255.
- FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 108, p. 108-124, jan./mar., 2016.
- FIALHO, C. B.; MELO, A. N.; GAI, M. J. P. Inclusão de Pessoas com Deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **Revista de Carreira Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 43-63, 2017.

- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JONES, G. E. Advancement opportunity issues for persons with disabilities. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 55-76, 1997.
- KLIMOSKI, R.; DONAHUE, L. HR Strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 109-138, 1997.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, jul./dez., 2002.
- LUCENA, M. D. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MIRANDA, A. V.; CARVALHO, J. L. F. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **Revista de Gestão**, v. 23, p.186–196, 2016.
- PEIXER, E.; BARATTO, J. S. M.; CARVALHO, D. S. F. **Avaliação de desempenho do servidor público**. UNISUL, 2008. Disponível em: http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf Acesso em: 19 mar. 2018.
- PERLIN, A. P.; GOMES, C. M.; Kneipp, J. M. FRIZZO, K.; ROSA, L. C. B. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: um estudo em uma empresa do setor cerâmico. **Desenvolvimento em Questão**, ano 14, n. 34, p. 214-236, abr./jun., 2016.
- PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de Desempenho como um instrumento de poder na Gestão de Pessoas. **Aletheia**, n.26, p.27-40, jul./dez., 2007.
- RASHEED, A.; KHAN, S. U. R.; RASHEED, M. F.; MUNIR, Y. The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 31-51, 2015.
- SALGUEIRO, M. A. T.; LEITE, N. R. P.; PEREIRA, R. L.; VIEGAZ, O. E.; SANTANA, K. O Papel da Gestão de Pessoas na Inserção e na Manutenção de Pessoas com Deficiência nas Organizações, à luz da Análise Fílmica. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 4, p. 549-569, dez., 2014.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- SOUZA, J. M.; SALVAGNI, J.; NODARI, C. H.; RASIA, I. C. R. B. Inclusão de Pessoas com deficiência: das Políticas Públicas ao Preconceito. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 22-35, jan./mar., 2017.
- SUZANO, J. C. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; BRIGHENTI, C. R. G.; KEMP, V. H. Formas de ver as pessoas com deficiência e avaliação do desempenho no trabalho, por tipo de deficiência: a percepção dos gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.
- TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. A. Inovação na política de avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 453-473, jan./jun., 2012.