



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS, UMA NECESSIDADE E NÃO UMA ESCOLHA.

Manoel Messias da Silva¹
e_manoelms@yahoo.com.br

RESUMO

Na moderna concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pelo foco no futuro. Está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro organizacional do que para o julgamento do desempenho do passado experimentado. Para avaliar o desempenho, é necessário ter a definição dos objetivos que é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do funcionário. Além da definição de objetivos, outro passo importante é o da concordância do funcionário quanto aos objetivos, por isso eles devem ser negociados para que haja o comprometimento, os funcionários precisam compreender a ideia. O desempenho é, portanto, um acordo negociado entre gerente e subordinado a respeito das responsabilidades do subordinado e do gerente durante o período considerado e das metas e objetivos que devem ser alcançados. Seria uma espécie de contrato de desempenho que se baseia em duas peças principais: relatório de responsabilidades básicas e padrões de desempenho para cada uma delas. Como premissa básica, o planejamento a partir da missão, visão, análise do ambiente externo e interno da empresa, identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e de capacitação.

Palavras-chave: avaliação; capacitação; desempenho; desenvolvimento.

ABSTRACT

In the modern conception, performance evaluation begins not with an appreciation of the past, but with a focus on the future. It is more oriented towards planning future organizational performance than judging past performance. To evaluate performance, it is necessary to define objectives, which is an important step in clarifying the expectations expected of the employee. In addition to defining objectives, another important step is for the employee to agree on the objectives, which is why they must be negotiated in order for there to be commitment, employees need to understand the idea. Performance is, therefore, a negotiated agreement between manager and subordinate regarding the responsibilities of the subordinate and the manager during the period considered and the goals and objectives that are to be achieved. It would be a type of performance contract that is based on two main parts: a report of basic responsibilities and performance standards for each of them. As a basic premise, planning based on the mission, vision, analysis of the company's external and internal environment, identifies the goals to be achieved. Next comes the monitoring of actions, to check whether they are in accordance with the established goals, identify discrepancies between the actions carried out and expected and then design development and training actions

Keywords: evaluation; training; performance; development. graduação em

¹Graduado em Gestão em Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis (2012). Especialização em Docência Universitária – Faculdade Católica de Anápolis. e_manoelms@yahoo.com.br



1. CONCEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc).

Com a avaliação de desempenho busca-se analisar o colaborador tanto nos aspectos positivos quanto os negativos, com a finalidade de direcioná-lo e desenvolvê-lo alinhando seu potencial com as políticas e estratégias da empresa.

Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 263).

Notavelmente, cada vez mais as organizações buscam formas e meios de se manterem “úteis” as exigências atuais além de serem pressionadas cada vez mais pela concorrência crescente. Em meio ao um turbilhão de opções existente, todo e qualquer detalhe deve ser aproveitado pelas organizações e neste contexto, o desempenho das organizações está cada vez mais em foco.

O desempenho de uma organização, boa parte, prospera no bom desempenho de sua equipe, pois os interesses organizacionais se realizam através dos colaboradores, para que os resultados aconteçam de forma satisfatória, é importante que se obtenha meios para que se possa avaliar o desempenho de seus colaboradores, uma avaliação justa e correta objetivando com seu resultado tomar decisões à procura de avanço enfrentando assim a



competitividade e obtendo sucesso.

A avaliação de desempenho deve ser uma atividade rotineira na área de recursos humanos visando propor melhorias, para a organização quanto para o profissional que se auto avalia. Para BARBIERI (2012),

As avaliações oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários e necessidades de treinamento e desenvolvimento. Podem ser utilizadas como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Além disso, a eficácia dos programas de treinamento pode ser mensuradas através das avaliações de desempenho dos funcionários. (BARBIERI, 2012, p. 45).

As organizações precisam de uma metodologia que não somente eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação, como também o nível de motivação e satisfação das pessoas, para que estas alinhe seu sucesso ao da organização que trabalham. Neste sentido, Pontes (2002) define a avaliação de desempenho como:

...um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos. (PONTES, 2002, p. 24).

O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

Na atualidade, a avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas organizações visando averiguar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, isso devido à necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, como também em relação ao avanço profissional do colaborador.

O colaborador sempre tem a expectativa de ser avaliado para saber como melhorar seu desempenho, obtendo *feedback* através de uma avaliação individual. Para maximizar a sua motivação, as pessoas querem notar que seu empenho no trabalho leva uma avaliação de desempenho positiva. (BARBIERI, 2012, p. 45)

Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. Segundo GIL (2001),

É necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborada. Sendo esta, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.



CHIAVENATO (1981) nos coloca que a “Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”.

Para muitas organizações a avaliação de desempenho é tratada como ferramenta de grande importância na gestão de recursos humanos. Gestores veem na avaliação de desempenho uma série de conjuntos de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio de desenvolvimento dos recursos humanos da organização, pois com isso, é possível:

- identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização despontando os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo.
- identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados.
- fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Outro ponto a ser considerado na avaliação de desempenho é a estruturação do treinamento, ou seja, após avaliar o funcionário e averiguar quais são os pontos críticos, a equipe de recursos humanos poderá encaminhá-lo para cursos e treinamentos com o objetivo de desenvolver as competências, com a avaliação de desempenho é possível direcionar a equipe de treinadores.

A avaliação de desempenho está diretamente ligada ao potencial humano constante nas organizações e ocupa papel importante ao medir e ao monitorar o resultado do trabalho das pessoas que, conseqüentemente, alimentam outros departamentos da administração de recursos humanos, como: treinamento, promoção, clima organizacional, retenção, relacionamento com clientes.

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação de desempenho seja feito de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. (GIL, 2012, p. 148).



2. PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades.

Para CHIAVENATO (1999) “deve-se avaliar, então, o desempenho, pois possui uma vai de mão dupla, onde tanto organização como colaboradores necessitam saber sobre as potencialidades”. Por tanto um bom programa de avaliação de desempenho deve beneficiar tanto a organização quanto as pessoas.

A avaliação de desempenho pode ser feita pelo gerente direto ao colaborador, pode ser também feita uma auto avaliação pelo colaborador, companheiros de trabalho, comissão formada para avaliação de desempenho e pelos clientes internos e externos. Conforme os autores levantados, não existe uma maneira ideal de quem deve avaliar cada organização conhece seu pessoal, cabendo escolher quem serão os avaliadores e montar a forma de avaliação que melhor se enquadra conforme sua cultura organizacional, tendo como objetivo resultados benéficos e menos geração de conflitos, devendo ser tomados os devidos cuidados para que não aconteçam situações inesperadas.

3. FORMAS TRADICIONAIS DE AVALIAR O DESEMPENHO

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal.

Para CHIAVENATO (1981) “avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações.” O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportado do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. A seguir



estaremos apresentando alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho.

GIL (2012) destaca cinco métodos tradicionais de avaliação de desempenho são eles:

Métodos da Escala Gráfica: É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores.

Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Método de Pesquisa de Campo: é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa.

Método de Frases Descritivas: é um procedimento que apresenta semelhança com o método de escolha forçada. Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados. É tido como um método de pouca precisão.



Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho.

Podem utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

Também CHIAVENATO (1981) propõe “a avaliação por objetivos: Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo”. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias.

Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto avaliação e discuti-la com o gestor.

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos conforme suas peculiaridades e necessidades.

4. DESVANTAGENS DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÕES TRADICIONAIS

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser



atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Além disso, há o erro de julgamento, que é uma das causas freqüentes da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode dar-se um erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada demasiado alta, influência a apreciação global. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados. E pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de retorno deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A acrescentar a estes efeitos negativos há ainda a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser tradicionalmente anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Desta forma gera-se a uniformidade das avaliações individuais, referida acima, que se prolonga ao longo do tempo.

5. A AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

CHIAVENATO (2009) define Gestão por Competências como um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que



proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. Pode-se obter como resultado um quadro de funcionários mais talentosos e produtivos.

O gerenciamento com base nas competências poderá representar uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

É importante ressaltar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

6. APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Bergamini (1991) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal;
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Subsídios para a administração salarial;
- Subsídios para a movimentação de pessoal.



7. QUEM AVALIA?

Auto-avaliação do desempenho

O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Aconselha-se utilizar conjuntamente a esse sistema outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

O gerente

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela constante avaliação e comunicação dos resultados. Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com assessoria do órgão de RH que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Esta linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

Hetero - avaliação: o indivíduo e o gerente

Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao funcionário e cobra resultados, enquanto o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

A equipe de trabalho

Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa, sugerindo as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar.

A avaliação para cima

Permite que a equipe avalie seu gerente, como ele proporcionou os meios e os recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados. A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O



comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa.

A comissão de avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para essa finalidade. A comissão é em geral constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou unidades organizacionais e é formada por membros permanentes (RH e especialista em avaliação do desempenho) e por membros transitórios (gerentes de cada funcionário avaliado).

O órgão de RH

Trata-se de uma alternativa muito comum em organizações um tanto mais conservadoras, mas que está sendo abandonada pelo seu caráter centralizador. O RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi de analisar alguns pontos sobre o papel da avaliação de desempenho e sua influência, positiva ou negativa, nos desejos organizacionais, ressaltando a importância da implantação da avaliação de forma eficiente assegurando os objetivos iniciais propostos de cada organização e também não comprometendo os princípios de gestão e disciplina organizacional.

Para lidar com a exigida melhoria contínua, avaliadores e avaliados devem ser preparados e encorajados a construírem, em conjunto, tanto o instrumento de avaliação, como sua respectiva periodicidade.

Uma avaliação de desempenho é também uma boa oportunidade para um trabalhador e supervisor poderem discutir as aspirações do trabalho em relação à sua carreira e, por outro lado, esclarecer o que a empresa espera desse mesmo trabalhador.

As avaliações de desempenho permitem ainda que gestores forneçam a sua opinião sobre os pontos fortes do trabalhador, assim como sobre os seus



pontos a serem melhorados, de forma a que este possa identificar a área em que é mais produtivo e orientar a sua direção e ainda tendo como vantagem a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que bem estruturado o processo de avaliação de desempenho, tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2002.



Gestão, Inovação e Negócios

2447-8520