

## O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES: análise comparativa

**Mayara Egly Cabral de Melo Santo**

Graduanda em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Vitor Brito Evangelista**

Graduando em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

O presente artigo mostra a importância da avaliação de desempenho dentro das organizações, e seus diferentes tipos de métodos; o que pode trazer de benefícios para os colaboradores, além das vantagens quando é aplicada de forma correta e as desvantagens quando não é aplicada corretamente. Mostra a importância da sua aplicação para obter vantagens competitivas com o mercado externo, e a contribuição de seus colaboradores para atingir seus resultados esperados. O procedimento metodológico aplicado é a pesquisa bibliográfica utilizando livros de autores renomados na área de Recursos Humanos, e ainda, para cumprir com o objetivo proposto, buscou-se como fonte de coleta de dados a entrevista diretiva e estruturada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho; Colaboradores; Métodos; Organizações.

### INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho vem sendo um método muito utilizado nas organizações. É uma forma de avaliar seus funcionários, visando melhoria no processo de pessoas e na qualidade do trabalho, portanto, possui grande relevância nas empresas e sua sintonia com o departamento de pessoal, é fundamental.

A prática de avaliação não é uma coisa nova, sendo que qualquer organização ou pessoas que tenham empregados, podem proceder a algum tipo de avaliação. Desde a segunda guerra mundial, órgãos públicos e empresas têm procurado a implantação de sistemas formais de avaliação de desempenho (GIL, 2012).

Toda empresa pode aplicar o método de avaliação de desempenho dentro de sua organização, mostrando os resultados de seus funcionários, e analisando a potencialidade de cada um, detectando falhas entres gestores.

Este artigo tem objetivo analisar a avaliação de desempenho dentro das organizações, os tipos de avaliações aplicadas e seus métodos, pois são de grande importância, mostrando a visão de seus empregados em relação às vantagens e desvantagens, e fazendo uma análise comparativa entre duas empresas.

## 1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2010), avaliação de desempenho é um processo para analisar e estimar o valor, e também a excelência e competências de uma pessoa.

Para Marras (2011, p.165), “Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

É um excelente processo dentro da organização entre o avaliado e o avaliador, visando localizar problemas tanto na organização e entre o pessoal, verificando adequações de funções.

De acordo com Gil (2012), é importante para a organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. Nem todas as empresas adotam esse método por falta de credibilidade entres seus colaboradores, e também por não saberem se estarão dispostos a realizarem as avaliações.

A avaliação de desempenho constitui-se em desenvolver junto com o setor de Recursos Humanos da organização, algumas formas de tornar isso possível são:

- Definir o grau de participação de cada empregado com a empresa;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior de acordo com a função;
- Identificar programas de treinamentos, para contribuir para a melhoria do desempenho de cada colaborador;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos colaboradores;
- Subsídios para redefinir o perfil dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para renumeração e bonificações;
- Obter subsídios para planos de ações para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2012).

A avaliação de desempenho permite relatar as carências dentro da organização, como falta de treinamentos, programas para melhorar continuamente o desempenho humano e detectar problemas, para melhoria de qualidade do trabalhador.

### 1.1 MOTIVOS PARA FAZER UMA AVALIAÇÃO

Toda a empresa se preocupa com seus funcionários de uma forma direta ou indiretamente. Segundo Ribeiro (2006), o desempenho do colaborador deve ser avaliado periodicamente.

Um bom desempenho pode influenciar a motivação entre seus colaboradores, por meios de um *feedback* entre seus gestores, relatando seu desempenho e conseqüentemente possibilitando seu crescimento no ambiente organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010), avaliação deve ser usada para o desenvolvimento do funcionário dentro da organização, capacitando para produzir com eficácia e eficiência.

E para Ribeiro (2006, p.295), “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”.

A avaliação permite que o colaborador melhore seu relacionamento com gestores e colegas de trabalho, mostrando os pontos fortes e fracos. Identificam quais treinamentos ou desenvolvimento pessoal à empresa deve trabalhar e informa aos gestores dados a serem trabalhados como conselhos e orientações ao seu pessoal.

## 2 TIPOS DE AVALIADOR

A avaliação tende a mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam em relação ao seu trabalho e qual sua contribuição dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Conforme afirma Chiavenato (2010), as organizações utilizam diferentes alternativas de avaliação a respeito de quem avalia o desempenho dos

colaboradores, e também uma opção ao próprio colaborador de se autoavaliar. Outras atribuem à avaliação de desempenho a equipe, principalmente quando estão estruturadas. Outras ainda adotam a avaliação 360 graus.

## 2.1 O GERENTE

Nas organizações, quem avalia o desempenho dos funcionários é o próprio gerente, mas este conta com a assessoria do RH; é ele quem acompanha todo o processo de avaliação.

Segundo Gil (2012, p. 151):

A situação mais frequente nas organizações é aquela em que o seu próprio chefe tem a liberdade de avaliar seus subordinados. Alegando-se em favor de que ninguém melhor que o próprio chefe para avaliar o desempenho do seu subordinado.

Medidas de acompanhamento pelos gestores facilitam o processo, e assim, podem oferecer vários recursos para os colaboradores como: treinamento, orientação, equipamentos, informações, metas e objetivos que devem ser alcançados, e os colaboradores oferecem o desempenho e resultados atingidos ao longo do percurso trabalhado.

## 2.2 O INDIVÍDUO E O GERENTE

Para desenvolver a avaliação, a empresa e o colaborador precisam desenvolver abertura e maturidade para essa alternativa, pois o método permite que indivíduo possa fazer sua própria avaliação, sendo uma grande responsabilidade.

De acordo com Chiavenato (2010), o gerente tem que fornecer todo o apoio aos funcionários, como orientações, treinamentos, informações, equipamentos, e metas para ser alcançadas.

Com todos esses recursos a empresa espera do funcionário o desempenho esperado e resultados que a própria empresa oferece a ele.

### 2.3 A EQUIPE DE TRABALHO

A própria equipe faz a sua própria avaliação e dos funcionários da organização, e cada um tem suas formas de melhorias e maneiras de se trabalhar para que todos tenham um resultado positivo. A respeito disso, Gil (2012, p. 152) ressalta que “como a própria equipe torna-se responsável pela a avaliação, requer-se dela suficiente maturidade para que essa modalidade funcione adequadamente”.

### 2.4 A AVALIAÇÃO PARA CIMA

É a avaliação do subordinado em relação a seu superior, e isso proporciona ao superior informação sobre sua conduta em relação a seus subordinados. Desta forma, o auxilia a melhorar sua gestão para que possa motivar seus colaboradores, levá-los a atingir os objetivos propostos, buscando uma relação agradável com todos dentro da organização.

Esse tipo de avaliação pode apresentar aspectos negativos, num mero canal de insatisfação, por seus funcionários que criticam as chefias, sem acrescentar algum aspecto positivo ao processo (GIL, 2012).

### 2.5 A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Chiavenato (2010, p.247), “trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos colaboradores”.

Segundo Chiavenato (2010), é constituída por uma comissão cujos membros pertencem a várias unidades organizacionais, e essa comissão é formado por membros permanentes e transitórios. Os permanentes são constituídos por pessoas que possui poder de decisões sobre aumentos, promoções e desligamentos. Já os transitórios são desde superior direto até a mais alta autoridade onde se avaliam os colaboradores.

## 2.6 O ÓRGÃO DE RH

De acordo com Gil (2012, p.153), “em algumas empresas, o órgão de recursos humanos assume inteiramente a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos os empregados.” Todas as coletas de dados da avaliação de desempenho são geradas relatórios e programas para providenciar ações dentro da organização que favorece uma padronização do desempenho das pessoas.

## 3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho humano, nas organizações, segundo Marras (2011), destacam-se:

- Escalas gráficas;
- Incidentes críticos;
- Comparativo;
- Escolha forçada;
- 360° graus

### 3.1 ESCALAS GRÁFICAS

Trata-se de um formulário de dupla entrada, no qual linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação (GIL, 2012).

De acordo com Marras (2011 p, 168), “esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc.”

É um método considerado fácil de ser aplicado, resultados mais confiáveis do que através de relatórios. Ela apenas relata somente se os empregados sejam bons, médios, ou fracos.

### 3.2 INCIDENTES CRÍTICOS

Esse método analisa somente o ponto forte e fraco de cada colaborador, além de ser um método fácil de ser montar e de utilizar. Para Chiavenato (2010), esse tipo de avaliação não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.

### 3.3 COMPARATIVO

Faz um comparativo entre um colaborador e outro do grupo que ele se encontra, para determinar se ele se encontra no grupo superior ou inferior da média do grupo, de uma forma de hierarquizá-los um a um.

### 3.4 ESCOLHA FORÇADA

Conforme Lucena (1970 *apud* Marras, 2011) esse método avalia o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas.

Cabe ao avaliador indicar qual bloco que o colaborador se enquadra com seu desempenho, porém o avaliador não poderá manipular os dados e resultados, e com esse método de escolha forçada sugere ao avaliador a considerar somente o trabalho e os resultados obtidos e não a personalidade do avaliado.

### 3.5 360° GRAUS

Essa avaliação é forma geral que todos tenham contato com o avaliado sendo interno e externo, sendo uns grandes números de avaliadores, também uma avaliação rica porque vêm informações de toda sua volta.

De acordo com Chiavenato (2010, p.246), “Participam da avaliação, o gerente, os colegas e os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em umas abrangências de 360°”.

Se o indivíduo não estiver preparado, tornar-se vulnerável, porém trata-se de uma ferramenta de grande importância dentro da organização, com o desenvolvimento pessoal e profissional gerando informações de planos de melhoria individuais e para as ações futuras.

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para elaboração foi através de uma entrevista diretiva ou conhecida como entrevista padronizada ou estruturada (Apêndice A).

De acordo com Marconi e Lakatos (2005 p, 199):

É aquele em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com o plano.

#### **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Foi feita uma análise comparativa entre duas empresas “A e B” situada em Três lagoas - MS, onde foram verificados os métodos de avaliação de desempenho que elas aplicam.

Com base na pesquisa foram levantados dados que relatam a importância do método utilizado e os resultados que geral melhoria na organização.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.226), “[...] para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento á interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados”.

Na empresa “A” o método de avaliação é a escala gráfica, o qual é o mais utilizado nas empresas brasileiras por proporcionar resultados mais confiáveis do que por meios de relatórios, além de ser uma maneira clara, sintética e objetiva. Foram elaboradas algumas questões sobre o método de avaliação, e realizadas entrevistas com o gestor da empresa “A”.

A avaliação é feita por uma entrevista entre o gestor, e é dado o *feedback* ao colaborador sendo positivo ou negativo o resultado da avaliação, o gerente

acredita ser a melhor condição de avaliar os colaboradores, sendo um processo mais justo e confiável, além de levar a motivação e identificar o potencial de todos.

A eficácia da avaliação é dada pelo RH, onde todos os dados das avaliações são estimados, e dando um parecer aos gestores onde possam estar trabalhando nas necessidades de seus colaboradores, visando uma melhoria na qualidade do trabalho, e definindo objetivos e metas, plano de desenvolvimento, para melhorar o desempenho de cada um dentro da organização.

O método utilizado na empresa “B” é o de 360° graus. As vantagens da avaliação dentro da empresa são mais compreensíveis, a qualidade de informações são maiores e melhores, e as opiniões de clientes internos e externos são consideradas. As desvantagens são os conflitos de informações, os pontos de vistas diferentes e a avaliação de forma inválida que é dada por algumas pessoas.

São dadas todas as informações sobre o resultado da avaliação a todos os colaboradores, para que todos possam ver as opiniões em relação a cada função que ocupam.

É uma avaliação onde a empresa identifica a necessidade de treinamentos aos colaboradores, e também define o grau de desempenho de cada um e o autodesenvolvimento. É de grande eficácia para empresa porque ela se preocupa tanto com os clientes internos e externos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta extremamente valiosa e de suma importância nas organizações, pois traz benefícios para os colaboradores e tanto para gestores, mostrando sua sintonia com o departamento de pessoal da empresa. Foi visto os métodos de avaliação que cada empresa possa utilizar, e seus tipos, e avaliadores, aonde podem estar aplicando em seus colaboradores, sendo uma forma viável de ter uma análise.

Analisando o potencial de cada um e mostrando suas vantagens e desvantagens, com isso conhecendo melhor seus colaboradores, identificando suas dificuldades e focando na melhoria, e também fornece o grau de escolaridade dos colaboradores e relatando as carências que se encontra dentro da organização, e além descobrindo novos talentos.

Sendo uns motivos para que se use a avaliação, é a motivação de seus colaboradores, conseqüentemente motivando eles para o crescimento dentro da organização. Também analisamos duas empresas que trabalham com métodos de avaliação diferentes, chegamos à conclusão de que para ter colaboradores motivados, devemos sempre ouvi-los, analisar cada caso, dar sempre o *feedback* do seu trabalho, para que cada um venha melhorar mais seu conhecimento e retrabalhando em cima do seu auto desempenho, para que todos possam alcançar os objetivos e metas que toda organização almeja chegar.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

## APÊNDICE

### Apêndice A - Modelo da Entrevista

1° A empresa utiliza a avaliação de desempenho para medir o potencial de seus colaboradores?

2° Que tipo de avaliação de desempenho a empresa utiliza?

3° Que vantagens e desvantagens você pode destacar em realizar a avaliação de desempenho?

4° De que forma é feito essa avaliação?

5° É dado o *feedback* ao colaborador dos resultados dessa avaliação?

6° Há por parte da empresa dados que possam indicar a eficácia da avaliação de desempenho?