

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES: Um Estudo Bibliográfico

Nayara Natany Silva Coelho

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

Jennifer de Oliveira Barbosa

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

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; Doutora em Teoria Econômica – UEM;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O presente estudo ressalta a importância e os meios para desenvolver uma avaliação de desempenho, que é uma ferramenta do RH. A avaliação de desempenho é como um meio de apoio ao desenvolvimento dos profissionais nas organizações, visa a melhoria, e soma com o trabalho dos mesmos. Uma das premissas da avaliação de desempenho é levar a equipe de trabalho a uma conscientização de resultados compartilhados e coesos com os objetivos da organização, quando a empresa promove de maneira coerente o processo de avaliação. Buscando autores na área de recursos humanos que pudesse embasar o estudo, foi possível perceber que a avaliação de desempenho traz muitos benefícios para a organização, como: possibilidade de mensurar as necessidades internas, parâmetro para possíveis promoções, motivação da equipe, indica ao colaborador seu desenvolvimento e promove autoconhecimento profissional, aponta e mapeia a necessidade de treinamentos e, ainda, gera assertividade quanto aos resultados da equipe de trabalho. A fim de embasar esse estudo de forma coerente, buscou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica utilizando autores conhecidos na área de Gestão de Pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: desenvolvimento; indicadores; métodos; motivação.

1 INTRODUÇÃO

Parte da evolução de uma empresa está ligada a um bom desempenho de sua equipe de profissionais. Tendo isso em vista, as empresas precisam desenvolver estratégias eficazes em sua gestão de pessoas para mensurar a performance das equipes de trabalho de forma justa e ética.

O assunto “avaliação de desempenho” não é tão novo, e vem sendo utilizado pelas organizações há algum tempo. Conforme salienta Peixoto (2015), a avaliação de desempenho tem sido utilizada como ferramenta de medição do desenvolvimento dos colaboradores em relação às suas atividades e como este se desempenha quanto às metas estabelecidas.

Assim sendo, o processo de avaliar o desempenho dos profissionais gera o engajamento ativo do colaborador, uma vez que este tem necessidades latentes e precisam ser acompanhadas. Realizado de maneira coerente, evitando erros na avaliação e a subjetividade do processo, gerará resultados positivos à organização e ainda, promoverá a motivação de seus profissionais.

O artigo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema. O segundo capítulo reforça o objetivo da pesquisa. No terceiro capítulo será apresentado os caminhos metodológicos para a construção da pesquisa bibliográfica. O quarto capítulo versa sobre a avaliação de desempenho, sua importância e os erros mais frequentes no processo de avaliação. O último capítulo traz as considerações finais ressaltando as conclusões sobre o assunto proposto neste artigo.

2 OBJETIVOS

O presente estudo ressalta a importância e os meios para desenvolver uma avaliação de desempenho, que é uma ferramenta na área de recursos humanos. Objetiva-se ainda conceituar avaliação de desempenho; analisar as falhas que podem ocorrer no processo e ressaltar a relevância da ferramenta para as organizações que buscam alcançar seus objetivos organizacionais.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Como passos metodológicos, optou-se por pesquisa bibliográfica como procedimento da pesquisa. Lakatos e Marconi (1991) consideram que a pesquisa bibliográfica acontece pelo levantamento de referências teóricas já publicadas, e este trabalho baseia-se nessa única fonte de pesquisa.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Conceito e Contextualização

A avaliação de desempenho pode ser conceituada como ferramenta que visa medir a *performance* dos colaboradores e seus resultados. De forma objetiva, a avaliação de desempenho desenvolve uma visão geral do potencial de cada profissional.

É um procedimento que ligam o processo de gestão de pessoas no que concerne aos seus objetivos. A avaliação de desempenho por ser vista hoje como integrante das estratégias adotadas pelos gestores, principalmente do Departamento de Desenvolvimento Humano (DHO), cujo foco é unificar os esforços dos membros das equipes aos esforços organizacionais (CARVALHO; NASCIMENTO, 2011).

Segundo Carvalho e Nascimento (2011), a avaliação de desempenho é baseada em técnicas que permitem compilar dados e mapear a conduta dos profissionais no que se refere ao seu desempenho no trabalho. Nesse sentido, Gil (2001, p. 149) considera que:

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas do senso comum.

Chiavenato (2010, p. 241) entende que “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados” [...]. Segundo o mesmo autor, visa conhecer as competências e habilidades de um indivíduo, buscando compreender como este pode somar com o negócio da organização.

A avaliação de desempenho pode ser considerada um processo dinâmico envolvendo todos os parceiros diretos da organização: colaboradores e gestores, e principalmente, como estes se relacionam (CHIAVENTATO, 2010). Entender e acompanhar a relação existente entre esses dois personagens é fundamental para o bom andamento do trabalho, pois conforme salienta Chiavenato (2005), as empresas são formadas de pessoas e necessitam de uma força de trabalho

motivada para desenvolver suas atividades com sucesso, a fim de que cumpra seu propósito. Chiavenato (2010, p. 241) lembra ainda que:

É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamentos de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Pontes (2002) afirma que a avaliação de desempenho tem vários objetivos, dentre os quais podemos destacar: dinamizar o planejamento organizacional; aumentar a produtividade tomando como base os indicadores objetivos por meio da avaliação; satisfazer os clientes e melhorar a qualidade; instituir o que se espera das pessoas quanto aos resultados almejados pela organização; promover a comunicação assertiva em todos os níveis, eliminando conflitos negativos e as incertezas; dar direção de como anda a *performance* dos profissionais, procurando sempre melhorias; gerar um clima organizacional positivo onde a confiança, engajamento e parceria sejam buscados como premissa; ser utilizado como uma das fontes para a identificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Ainda como objetivo da avaliação de desempenho Luiz e Rebelato (2003) afirmam que uns dos motivos que levam a empresa avaliar o seu desempenho é a presença das comparações entre seus concorrentes e verificando se a empresa está atingindo metas e gerando resultados. Para isso, segundo Hronec, (1995) pode ser utilizado medidas de qualidade, do tempo e de custo, identificando o nível de serviço e valor perpetrado por uma empresa. Uma organização deve se preocupar com o nível de serviço aglomerado e identificar as falhas, para que sejam resolvidas, e a avaliação de desempenho num todo mostra todas essas atenções, que se devem obter.

4.1 Por que Avaliar o Desempenho?

Toda pessoa tem a necessidade de receber um *feedback* sobre o seu desempenho na organização para saber se está realizando suas atividades de forma adequada, e tentar corrigi-las caso não esteja do agrado do seu superior. Salienta-se ainda que seja fundamental para a empresa identificar as potencialidades de seus profissionais e como eles se saem ao desenvolverem suas atividades.

Para Chiavenato (2010) existem alguns motivos pelo qual as empresas avaliam seus profissionais. Dentre eles podemos citar o critério das recompensas, pois a avaliação pode justificar um aumento salarial ou ainda uma promoção devido ao desempenho satisfatório dos resultados daquele profissional. Em alguns casos (sendo este entendido como último critério) as empresas utilizam a AD para demitir aquele colaborador que não desempenha bem suas funções ou que não estava engajado com os objetivos organizacionais.

Ainda segundo Chiavenato (2010), a empresa também avalia por motivo de retroação, o que significa a visão que a avaliação gera da interação do avaliado com os demais, ou seja, daqueles que interagem com ele. É possível por meio da avaliação, perceber a visão que as pessoas têm do avaliado quanto as competências, habilidades e atitudes que o mesmo desenvolve.

Outro ponto de fundamental importante do motivo de se realizar a avaliação de desempenho é a possibilidade que a mesma gera de desenvolvimento pessoal e profissional ao avaliado. Por meio desse processo, o indivíduo consegue fazer um diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos e pontos de melhorias. A avaliação feita de forma coerente permite melhorar o relacionamento do colaborador com todos da equipe e seus gestores. Por meio desse relacionamento assertivo, os gestores poderão orientar e aconselhar ações que contribuam para seu desenvolvimento, pois a avaliação dará aos gestores respostas e informações para que esse aconselhamento seja pontual (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, enfatiza-se a importância da avaliação de desempenho, pois conforme assevera Gil (2001), as empresas devem se preocupar cada vez mais com programas que permitam avaliar o desempenho de seu pessoal.

4.2 Quem é Responsável pela Avaliação?

Segundo as literaturas, não há nenhuma teoria que defina exatamente a quem pertence a responsabilidade da avaliação de desempenho. O que determina a responsabilidade dependerá das circunstâncias. Mas, alguns autores levantam em seus livros algumas alternativas quanto a essa responsabilidade.

Na visão de Carvalho e Nascimento (2011), a responsabilidade da avaliação recai sobre o gerente imediato do colaborador, sendo ainda sua tarefa, comunicar ao profissional os padrões de trabalho, suas respectivas tarefas e por fim, seus resultados.

São responsáveis pela avaliação, em algumas situações na empresa além do gerente: O próprio empregado; a equipe de trabalho; a comissão de avaliação; os subordinados; o órgão de recursos humanos e entorno do avaliado. Neste caso a avaliação é feita de forma circular, sendo que todos os que interagem direta ou indiretamente com o colaborador, o avaliam, ou seja, acontece uma avaliação 360 graus, participando gestores, parceiros do trabalho, clientes internos e externos e fornecedores. Pelo fato de todos avaliarem o colaborador, se torna uma avaliação mais completa, uma vez que o avaliador recebe informações e opiniões diversas acerca desse profissional, dando a ele possibilidade maior de acerto na avaliação, entretanto, todos os envolvidos precisam ter maturidade e mente aberta para utilizar esse método (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2010).

4.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

De acordo com Carvalho e Nascimento (2011), os princípios de avaliação são materializados pelo método, chamado também de caminho. Além disso, vale ressaltar que, método, atitude e a organização são importantes para a avaliação.

“A finalidade principal no método de Avaliação de Desempenho é verificar, de acordo com várias condições a aplicação, feita pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento” (CARVALHO; NASCIMENTO, 2011, p. 253).

4.3.1 Método Relatório

Segundo Gil (2001), um dos métodos é o relatório, que é um dos mais simples da Avaliação de desempenho; é quando os chefes são requeridos para informar para cada colaborador sua eficiência.

Carvalho e Nascimento (2011) mencionam que o relatório é uma comunicação verbal, que o empresário ou avaliador faz de seu colaborador/avaliado, sobre seu desempenho, de um determinado tempo. Essa avaliação representa rapidez, sendo uma vantagem, até mesmo para que de certa forma possa ajudar profissionalmente o avaliado no momento da avaliação. Mas também essa avaliação é vista de uma forma negativa, por ser considerada incompleta.

4.3.2 Método de Escala Gráficas

“São formulários de entrada dupla e suas linhas representam os fatores que estão sendo avaliados de acordo com as colunas e os graus de avaliação” (GIL,

2001, p. 154). Os fatores de cada elemento dizem respeito a uma característica a ser avaliada. Tais fatores devem ser claros, simples e objetivos. O resultado do desempenho do avaliado, será dado pelos graus de variação e estes identificam se foram satisfatórios (GIL, 2001).

4.3.3 Método de Escolha Forçada

De acordo com Gil (2001), esse método consiste em avaliar o desempenho individualmente por meio de frases que são positivas e negativas, que descrevem o desempenho individual. Recebendo essas frases, o avaliador deverá indicar o que melhor se aplica ao desempenho do funcionário avaliado.

4.3.4. Método de Pesquisa de Campo

Para Carvalho e Nascimento (2011), esse método de avaliação é baseado em entrevistas, obtendo-se o máximo de informações do avaliado por meio de levantamento das causas, possibilitando também um diagnóstico do avaliado.

4.3.5 Método dos Incidentes Críticos

De acordo com Carvalho e Nascimento (2011), o Método dos Incidentes Críticos visa registrar o comportamento crítico do avaliado, podendo assim verificar os trabalhos realizados positivamente e negativamente. Todo esse comportamento é registrado em ficha específica de AD do empregado.

4.4 Erros na Avaliação de Desempenho

Como já salientado nos tópicos anteriores, a avaliação de desempenho é muito importante nas empresas. Segundo Periard (2011, p. 01), “por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro das organizações. É um processo de diagnóstico, identificação e análise do comportamento do colaborador”. Entretanto, muitas empresas erram ao avaliar seus profissionais por questões de subjetividade na avaliação de desempenho, que nada mais que do que deixar que suas impressões pessoais sejam a sua única fonte de análise. Possivelmente em algumas organizações podem ocorrer erros na avaliação de desempenho, fazendo com que o avaliado não procure melhorar no desempenho e sua eficiência.

Segundo Lima (2015), consideram-se como erros no processo de avaliação os seguintes aspectos: Efeito de *Halo (Horn)*- caracteriza o avaliador que tende

estender uma avaliação positiva e negativa de alguma pessoa, ou seja, colaborador/avaliado. Como se fosse uma “primeira impressão”; erro de tendência central representa que nesse caso o avaliador por medo ou até mesmo preguiça em algumas situações, deixa o avaliado com notas nem muito baixas nem muito altas. É o famoso “meio termo”; efeito recenticidade refere-se a usar sua memória recente para dar notas aos seus avaliados. Seja ela uma memória boa ou ruim; erro constante (complacência/rigor excessivo) significa que o avaliador adota seu próprio padrão de desempenho, deixando de lado os critérios acordados pela equipe de avaliadores; erro de “primeira impressão” deixa a sua percepção pessoal e seus pré-conceitos se sobressair à objetividade do processo; erro de semelhança pode ser considerado o caso em que os avaliadores vão avaliar positivamente aqueles funcionários que se parecem com eles, sejam nos mesmos gostos, interesses pessoais, formação profissional, etc; erro de fadiga/rotina- pode ser percebido em empresas que possui em seu quadro grande quantidade de colaboradores para serem avaliados levando ao avaliadores a ficarem exaustos e com fadiga, atribuindo assim uma nota incoerente ao candidato apenas para finalizar o processo de avaliação e por último, a incompreensão do significado dos fatores de avaliação. É quando os fatores de avaliação não estão claramente definidos, e geram erros de interpretação, ocasionando distorções nos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da revisão bibliográfica proposta neste estudo foi possível entender o papel da avaliação de desempenho nas organizações bem como sua relevância.

Avaliação de desempenho é um processo que exige planejamento e preparo por parte dos envolvidos, principalmente daqueles que serão os avaliadores diretos. Ter uma gestão preparada e sensibilizada sobre a importância dos resultados que esta ferramenta pode gerar a organização é fundamental para se alcançar os resultados esperados.

Desse modo, o estudo demonstra que se a avaliação for bem planejada, traz benefícios relevantes para as empresas, tais como: maior controle dos resultados individuais, elevação da moral da equipe, comprometimento individual e satisfação do colaborador e possibilita informações que podem ser úteis no desenvolvimento dos planos estratégicos, táticos e operacionais.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administração de recursos humanos. v.1. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas. São Paulo: Campus, 2005.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organização.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HRONEC, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo, v.35, n.02, /mar-abr/1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, R. P. M. Avaliação de desempenho. 2015. Disponível em: < <http://www.unipublicabrasil.com.br/uploads/materiais/2194f79f0ca83e01352eccba33d01d3d26072016183810.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

LUIZ, M.P.; REBELATO, M.G. Avaliação de desempenho organizacional. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23. Anais. Ouro Preto: 2003.

PEIXOTO, D. E. O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações. Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 16 maio 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53443&seo=1>>. Acesso em: 26 set. 2017.

PERIARD, G. Avaliação de desempenho – O que é e como funciona. 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: nova. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.