

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
ORGANIZAÇÕES**

**MARTA GOUVEIA DA SILVA
TACIANA DA COSTA XAVIER**

ANÁPOLIS

2012

**MARTA GOUVEIA DA SILVA
TACIANA DA COSTA XAVIER**

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado a Faculdade Católica de Anápolis-GO, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Ms. Márcia Sumire Kurogi

ANÁPOLIS

2012

MARTA GOUVEIA DA SILVA

TACIANA DA COSTA XAVIER

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 29 de novembro de 2012.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi

Profa. Ms. Elaine Abrahão Amaral

Profa. Ms. Joicy Mara Rezende Rolindo

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Marta Gouveia Da Silva¹

Taciana Da Costa Xavier²

Márcia Sumire Kurogi³

RESUMO: Este trabalho buscou, através de pesquisa bibliográfica, destacar a importância da avaliação de desempenho na gestão das organizações. Apresenta os principais objetivos do processo da avaliação de desempenho, os fatores importantes, os métodos e tipos de avaliação mais utilizados e as vantagens e desvantagens da avaliação. Esclarece os aspectos fundamentais da avaliação de desempenho, a importância do bom relacionamento entre gerente e funcionários, a importância do feedback e os benefícios que a avaliação traz para a instituição. Durante a pesquisa, percebeu-se que a avaliação de desempenho traz benefícios e vantagens significativos para as organizações, e que possibilita aos gestores uma ampla visão da atuação e desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo-lhes agir da melhor forma nos aspectos necessários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Feedback.

INTRODUÇÃO

O mundo atual está cada vez mais competitivo. As inovações tecnológicas exigem atualizações constantes das pessoas tanto para se inserir quanto para permanecer no mercado de trabalho. Neste contexto de exigências, buscam-se alternativas para avaliar e aprimorar o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Partindo deste princípio, acredita-se que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta no auxílio desse processo, pois possibilita verificar o crescimento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

A importância deste trabalho está em mostrar, através de uma pesquisa bibliográfica, os benefícios que a avaliação de desempenho traz para as organizações, pois, através dela, sabe-se que é possível medir o desenvolvimento, cooperação e eficácia. Por outro lado, também é possível mensurar a insatisfação e

1. Autora – Bacharel em Psicologia
martagouveia@yahoo.com.br
2. Autora – Bacharel em Administração de Empresas
ticianadcx@gmail.com
3. Orientadora – Mestre em Psicologia
marcia.kurogi@gmail.com

a falta de motivação, o que possibilita a organização agir nos pontos fracos e fortes de seus colaboradores.

Este trabalho buscou informações sobre a utilização da avaliação de desempenho, pretendendo, desta forma, conhecer sua utilização nas organizações destacando os pontos positivos, negativos e quais os benefícios que a avaliação traz.

METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com a intenção de levantar informações disponíveis sobre a importância da avaliação de desempenho nas organizações. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram colhidas informações de vários autores sobre o assunto, as quais foram analisadas e classificadas.

De acordo com Severino (2007, p.122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. onde são utilizados dados ou categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores devidamente registrados.

A abordagem dessa pesquisa foi qualitativa, buscou-se reunir dados suficientes para conhecer o processo de avaliação de desempenho nas organizações.

Segundo Ludke e André (1986, p.45):

Analisar os dados qualitativos significa 'trabalhar' todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevista, as análises de documentos e as demais informações disponíveis.

Desta forma, foi feito um estudo sobre o tema mostrando aspectos relevantes que englobam um conhecimento abrangente da avaliação de desempenho nas organizações.

DESENVOLVIMENTO

1. CONCEITO

Avaliação de desempenho é um método que busca aprimorar, continuamente, o desenvolvimento dos funcionários, estabelecendo um contrato referente aos resultados desejados pela organização, e, a partir dessa avaliação, tomar decisões no sentido de gerenciar treinamentos, ajustes, correções e recolocações, ou seja, direcionar os funcionários da forma mais acertada para a organização. (PONTES, 2010).

Para Chiavenato (2009) a avaliação de desempenho é uma maneira de se medir o desempenho de cada pessoa no cargo e o seu nível de desenvolvimento futuro. Para ele, toda avaliação é um caminho para instigar ou sentenciar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

De acordo com Siqueira (2002 p. 56):

A avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Percebe-se que a avaliação de desempenho é um importante instrumento nas organizações, pois é utilizada para analisar o desempenho profissional, possibilitando medir os resultados alcançados e o potencial desenvolvido por seus funcionários.

Segundo Bergamini e Beraldo (2011), a eficácia do desempenho está relacionada ao alcance dos resultados obtidos pelas pessoas no cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas. Já a eficiência está relacionada ao grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza uma atividade ou tarefa.

Percebe-se, assim, que a eficácia relaciona-se ao alcance do objetivo final pretendido. Já a eficiência está vinculada à qualidade do trabalho desenvolvido na busca pelo resultado.

2. OBJETIVOS

Segundo Pontes (2010), uma avaliação de desempenho formal tem como principais objetivos: tornar dinâmico o planejamento da organização; conseguir melhorias na produtividade, qualidade e satisfação dos clientes; melhorar as competências individuais; desenvolver pessoas; estabelecer resultados e metas; melhorar a comunicação; gerar informações; estabelecer clima de confiança; identificar talentos e levantar necessidades de treinamento.

De acordo com Siqueira (2002), a avaliação de desempenho tem como objetivo a excelência organizacional, pois é ela quem proporciona o incentivo para a melhora do desempenho dos funcionários. A busca por esses resultados começa desde a seleção dos participantes, passando pela formação de equipes e treinamentos dos profissionais dos recursos humanos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), um sistema bem estruturado de avaliação de desempenho proporciona à organização uma visão geral de sua equipe, sendo possível conhecer suas qualidades e motivações. Ainda, segundo esses autores, a avaliação de desempenho possui duas finalidades essenciais: melhorar o desempenho da pessoa no cargo atual e proporcionar informações para aproveitamento e promoções.

Nota-se a importância da avaliação de desempenho no aspecto motivacional dos funcionários. Por meio dela são destacados os pontos positivos e, também, os negativos que, para a maioria, são desafios a ser enfrentados. Então, sempre após a avaliação de desempenho, fica a expectativa de avanços nos resultados futuros e aumento no desempenho dos funcionários.

Chiavenato (2006) comenta que a avaliação não pode se limitar a um julgamento superficial, deve-se conhecer minuciosamente o desempenho do funcionário, averiguar sua atuação e manter uma comunicação adequada, pois é ele o maior interessado na avaliação. Portanto, ele deve estar a par dos acontecimentos que a norteiam.

De acordo com Murphy *apud* Muchinsky e Cleveland (1995), a finalidade dos recursos humanos nas organizações é expandir as contribuições dos funcionários para atingir as metas das organizações. Ainda, segundo os autores, a avaliação de desempenho pode ter um papel importante no cumprimento dessa função.

Segundo Pontes (2010), a avaliação de desempenho é um dos pontos mais importantes da gestão de pessoas, por meio dela a organização se certifica que a proposta estabelecida será concretizada, garantindo os valores e padrões da instituição. Um plano de avaliação bem implementado irá garantir que as pessoas direcionem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam distorções.

Percebe-se que a avaliação de desempenho proporciona uma visão geral e real da organização e, também, de uma determinada equipe. Através dela descobre-se a necessidade, não só de treinamentos, mas também a readaptação do funcionário em outro cargo, desenvolvendo e aproveitando seus conhecimentos e habilidades, visando expandir sua contribuição à entidade.

As informações obtidas por meio da avaliação de desempenho podem ser aplicadas em muitas funções de gerenciamento, segundo Mushinsky (2004), como: treinamento de pessoal, administração de salários, colocação, promoção, demissão e pesquisa de funcionários. Deve-se ressaltar que os avaliadores e os critérios utilizados devem ter objetivos e metas devidamente explicitados. Os profissionais que realizam a avaliação de desempenho devem ser devidamente capacitados para aplicar quaisquer tipos desta metodologia.

Nota-se a importância da avaliação de desempenho para melhorar a produtividade, desenvolvimento e motivação das capacidades individuais. Ela auxilia nas decisões a serem tomadas para definir cargos e funções de maior responsabilidade. Para o alcance dos objetivos e sucesso da avaliação de desempenho a escolha acertada dos avaliadores é fundamental.

Barbieri (2012) diz que as avaliações oferecem informações para decisões importantes como promoções, transferências e demissões. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários, além das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Podem, também, ser utilizadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento.

Segundo Dessler (2003), existem três razões para os chefes avaliarem o desempenho dos funcionários. A primeira é porque a avaliação traz informações importantes para a tomada de decisões sobre promoções e aumentos salariais. A segunda é por permitir que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir as deficiências que possam ser reveladas pela avaliação e, também, permitir

o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Por fim, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, oferecendo a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários fazendo correções das deficiências encontradas.

Assim, a avaliação de desempenho colabora em três aspectos principais: reconhecimento de mérito; eliminação de pontos negativos e aprimoramento dos pontos positivos encontrados; e auxílio na implementação e desenvolvimento de planejamento de carreira.

Bohlander (2009) afirma que os objetivos da avaliação são: dar oportunidades aos colaboradores de discutir com seu supervisor ou superior, sobre os desempenhos atingidos e seus padrões; ajudar a identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de seus colaboradores; oferecer meios que facilitem ao supervisor encontrar um programa específico que ajude seus colaboradores a aprimorar o desempenho; e fornecer uma base para recomendações de salário.

Percebe-se a importância da avaliação de desempenho nas organizações para a tomada de decisões, ela proporciona conhecimento sobre o desenvolvimento e rendimento dos colaboradores. Possibilita, assim, utilizar os meios adequados em cada caso.

De acordo com os autores Araújo e Garcia (2009, p. 154):

Os objetivos da avaliação de desempenho são: identificar o valor das pessoas para a organização; desenvolver talentos; fornecer informações essenciais (que auxiliem o desenvolvimento das demais atividades); tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados; abastecer a organização com avaliações periódicas.

Chiavenato (2009) diz que a avaliação de desempenho não é um ponto de chegada, mas um caminho para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização. Para alcançar esse objetivo, afirma que a avaliação do desempenho traça um leque de objetivos intermediários, como: treinamento, promoções, melhoria das relações, estímulo à maior produtividade, auto-aperfeiçoamento do funcionário, etc.

Nota-se que a avaliação de desempenho é um ponto de partida para se alcançar resultados positivos. Por meio dela, abrem-se possibilidades para conhecer e melhorar fatores importantes. Percebe-se, também, que não é um instrumento estagnado, mas algo que acompanha as mudanças e inovações, o que possibilita

trabalhar de forma mais eficiente.

Para Ribeiro (2005), os objetivos têm de ser claros quanto aos interesses da instituição. Devem, também, estar de acordo com as propostas estabelecidas para que o foco seja em algo que realmente importa. Ainda, segundo Ribeiro, os objetivos que devem ser avaliados são: o desempenho, habilidades e os resultados alcançados.

Observando o ponto de vista de Bohlander (2009) sobre desenvolvimento individual, a avaliação é essencial porque por meio dela surgem informações importantes para realização do *feedback*. É quando são levantados os pontos fracos e fortes de seus colaboradores, que são essenciais para aprimorar o desempenho. Também facilita na identificação de questões que poderão ser discutidas, ajudando a eliminar qualquer problema existente e a estabelecer metas buscando sempre atingir um excelente desempenho.

Percebe-se a importância da comunicação dentro da instituição para que os problemas sejam solucionados. De um lado o colaborador precisa ouvir sobre seu desempenho, conhecer onde ele é satisfatório, identificar, também, onde é necessário aperfeiçoar. Do outro lado, a empresa aponta as falhas e os caminhos a serem seguidos. Desta forma, o clima na instituição fica favorável, melhorando os relacionamentos interpessoais.

FATORES IMPORTANTES

Siqueira (2002) afirma que o avaliador precisa compreender adequadamente o porquê do comportamento das pessoas: conceitos, julgamentos, valores, crenças e as razões pelas quais tal comportamento se fundamenta.

Chiavenato (2008) ressalta que a mediação dos resultados da avaliação deve ser constante e contínua ao longo de todos os processos. Tratando não somente da avaliação dos resultados finais, mas também dos resultados intermediários que o desempenho das pessoas ou grupos proporcionam ao longo do tempo, comparando com os objetivos formulados e verificando possíveis desvios para corrigi-los adequadamente em tempo real.

Segundo Lacombe (2005), as avaliações de desempenho não devem limitar-se aos resultados alcançados, pois existem muitos fatores que estão fora do controle

do avaliado e isso precisa ser considerado. Os ambientes externos e internos, a situação econômica do país de acordo com o ramo de negócio em que se opera uma empresa, o desempenho de outras áreas da empresa, estes e muitos outros fatores afetam o resultado do avaliado.

Percebe-se que alguns fatores são difíceis de serem controlados, mas assim procedem por serem de difícil avaliação, como, por exemplo, a confiança e motivação que o supervisor ou gerente passa para seus subordinados. O clima entre supervisor e seu pessoal influencia muito nos resultados, e isso não é fácil medir e controlar, mas precisa ser levado em consideração. Com ambientes e recursos adequados é mais fácil atingir os resultados esperados.

Nota-se, também, a importância da mediação nos resultados da avaliação, pois não basta apenas avaliar, é preciso verificar constantemente o que foi alcançado a partir da avaliação, ou seja, verificar se as metas e os objetivos propostos estão sendo concretizados.

Os autores Bergamini e Beraldo (2011) enfatizam que a avaliação deve ser feita sempre com intervalos iguais, pois aquilo que se modifica durante cada um desses intervalos de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a organização, mas também existem cuidados que devem ser tomados antes de determinar a frequência com que se deve repeti-los.

Para Chiavenato (2004), as mudanças organizacionais afetam o modelo de avaliação de desempenho, e além dessas influências, os rumos da avaliação de desempenho têm sido marcados por dois outros fatores importantes. O primeiro deles é a substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por equipes e por processos. O segundo é a participação dos trabalhadores nos resultados das empresas.

Compreende-se que a avaliação deve seguir intervalos equivalentes, pois quando existe variação nestes, possibilita a perda de precisão na medição de algum fator avaliado. Desta forma, fatores importantes podem ser desconsiderados, causando prejuízos tanto para o avaliado quanto para a instituição.

Percebe-se que para avaliar com qualidade é preciso estar presente, acompanhando o desenvolvimento e o desempenho dos funcionários, conhecendo os desejos e aspirações, proporcionando uma comunicação direta e mantendo um diálogo adequado, buscando fazer sempre uma avaliação justa.

Para Barbieri (2012), o funcionário tem sempre a expectativa de ser avaliado para saber como melhorar seu desempenho na empresa. Isso ocorre quando é realizado o *feedback*. Através de uma avaliação individual o funcionário melhora sua motivação. As pessoas precisam perceber que o bom desenvolvimento no trabalho leva a uma avaliação de desempenho positiva.

Segundo Lacombe (2005), ter a prática constante do *feedback* facilita o diálogo, mas trata-se de um momento delicado em que há fatores emocionais envolvidos e que improvisações podem não dar certo. A forma de se comunicar, a linguagem clara, um clima informal e cordial são muito importantes.

De acordo com Chiavenato (2004), uma relação favorável entre gerente e funcionário é essencial. O gerente fornece orientações. Já o funcionário, por meio dessas orientações, mede seu desempenho através do *feedback*. O gerente oferece todas as informações, treinamentos, conselhos, metas e objetivos para alcançar e cobrar resultados.

Nota-se que o *feedback* deve ser favorável e feito, de preferência, imediatamente após a avaliação. Ele deve ser específico e proposto, em vez de imposto. Um *feedback* bem sucedido proporciona excelentes condições para as pessoas se aperfeiçoarem e crescerem profissionalmente.

De acordo com Ribeiro (2006), o desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. Assim, adquirem informações necessárias que ajudam na tomada de decisões sobre aumentos salariais, promoções, remoções ou transferências.

Nota-se que, na avaliação de desempenho, o objetivo de um gerente é acompanhar o desenvolvimento atual de seus colaboradores, e não, somente, avaliar seu passado. Com o *feedback* os funcionários podem, não só, receber informações sobre seu desempenho, mas, também, recomendações que os ajudem a alcançar os resultados esperados pela organização e, conseqüentemente, encontrar os caminhos certos para crescimento individual e profissional.

Segundo Dessler (2003), geralmente nas avaliações são feitas entrevistas na parte final. O supervisor ou gerente, juntamente com funcionário, revisam o que foi avaliado e fazem planos ou metas para remediar as deficiências encontradas e reforçar o desempenho.

Nota-se que essas entrevistas, algumas vezes, trazem incômodos, pois nem

todos estão aptos para dar ou receber *feedback* negativo. Desta forma, uma preparação adequada se faz necessária para a implementação efetiva do processo.

TIPOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Para Bergamini e Beraldo (2011), existem três formas de avaliar as pessoas nas organizações: a avaliação direta, avaliação conjunta e autoavaliação. A avaliação direta corresponde a atribuir ao supervisor direto a prática da avaliação e, a ele, emitir o parecer sobre o pessoal o qual ele dirige no dia a dia de trabalho, dando condições, a ele, sozinho, de examinar e qualificar o desempenho desses funcionários. Já na avaliação conjunta, o avaliador, supervisor, compartilha as informações com o avaliado, funcionário, sobre seu desempenho. A autoavaliação implica na participação mais ativa do avaliado. É quando o próprio funcionário explicita o julgamento sobre seu desempenho e o supervisor emite o parecer.

Assim, na avaliação direta, o resultado corresponde, apenas, ao entendimento do supervisor sobre o desempenho de seus subordinados. Já na avaliação conjunta, o ponto de vista do avaliado pode ser considerado na composição do resultado. Por fim, na autoavaliação, o resultado é obtido por meio de cooperação entre avaliador e avaliado.

Para Chiavenato (2006), a avaliação 360° é uma das formas mais ricas de avaliação, pois proporciona informações diferenciadas de várias pessoas sob diversos aspectos. Esta forma de avaliação envolve opiniões e informações de todos que interagem com o avaliado. Ele é alvo de vários olhares diferenciados, como do superior, dos colegas, dos clientes internos e externos, dos fornecedores, enfim de todas as pessoas que giram em torno dele.

Percebe-se que, na avaliação 360°, são proporcionadas as condições para que o funcionário se adapte ao seu contexto de trabalho ou a seus diferentes parceiros. A conclusão dessa avaliação é resultado da análise da apreciação de todos que se relacionam diretamente com o avaliado. Assim, a avaliação 360° demanda do avaliado um nível de maturidade profissional para aceitação destas diversas opiniões.

Segundo Pontes (2010), a avaliação 360° faz uma coleta de informações de diversas fontes, levantando dados tanto do ambiente interno quanto externo da

organização. Os dados são coletados de pessoas de diferentes posições, envolvendo líderes, superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos. O autor relata que a avaliação de desempenho tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio do *feedback*.

Nota-se que o propósito da avaliação 360° é substituir a ideia clássica de que somente o líder avalia o subordinado, deixando em aberto a oportunidade de os subordinados avaliarem seus líderes, proporcionando, assim, que a avaliação seja recíproca, onde podem ser apontadas falhas e insatisfações, para que haja correções de ambos os lados.

Chiavenato (2008) deixa claro, também, que a avaliação é de responsabilidade gerencial, é o gerente o responsável por orientar e avaliar os colaboradores, pois, desta forma, pode-se fazer comparações entre os resultados esperados e os alcançados, o que possibilita manter um desempenho eficiente e eficaz dos funcionários.

Ribeiro (2005) afirma que o funcionário espera sempre ser avaliado para tomar conhecimento de seu processo de desenvolvimento, ele necessita dessa avaliação de seu desempenho para identificar erros e acertos, podendo, assim, focar esforços para reduzir ou eliminar suas deficiências, relata ainda que o gerente deve reconhecer o mérito das realizações, e apontar pontos fortes dos funcionários, entretanto, é necessário estabelecer desafios e identificar pontos que devem ser inovados.

Nota-se a importância da relação entre o gerente e o funcionário. São pessoas que convivem diariamente e, desta forma, é importante que exista um bom relacionamento. Percebe-se que a comunicação é fundamental, sendo o feedback um instrumento de muita relevância. É por meio dele que os funcionários obtêm as informações necessárias para, assim, se sentirem motivados, e buscar melhorias.

Para Dessler (2003), existem vários sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Segundo o autor, os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

Método de Escala Gráfica: Cada funcionário é avaliado sendo assinalada a melhor classificação que descreve seu desempenho em cada aspecto. Os itens a serem avaliados são listados de forma a possuir, individualmente, uma escala de valores.

Método de classificação alternada: Classificar os funcionários segundo um ou vários aspectos.

Método de comparação entre pares: Todos os funcionários são comparados um com os outros, em cada aspecto analisado. E ao final, soma-se a quantidade de vezes que um funcionário foi classificado como melhor.

Método de incidentes críticos: É frequentemente usado para suplementar um método de classificação. Uma lista de incidentes críticos registrados pode fornecer exemplos concretos do que os funcionários podem fazer, especificamente, para eliminar deficiências de desempenho.

Método de avaliação por objetivos: Estabelece metas mensuráveis para cada funcionário e é discutido periodicamente o progresso deste em direção as metas.

Avaliações de desempenho computadorizadas e pela Web: São programas de computador que permitem que os gerentes registrem anotações sobre seus funcionários e avaliem os vários aspectos de desempenho. O programa gera, então, um texto de apoio para cada aspecto da avaliação.

Os autores Bergamini e Beraldo (2011) entendem que avaliação de desempenho pressupõe crescimento, e este, por sua vez, pressupõe entendimento entre as pessoas. Para os autores, a responsabilidade formalmente assumida pelos gerentes sobre a avaliação de desempenho seria, na verdade, de todos. Ou seja, todos, simultaneamente, seriam avaliados e avaliadores dentro da organização, e isso significa que ambos devem estar habilitados para receber feedback um do outro sobre seu desempenho.

Para Chiavenato (2009 p.253), “cada organização tende a construir seus próprios sistemas para avaliar o desempenho das pessoas, conforme o nível hierárquico e as áreas de alocação do pessoal”.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

De acordo com Araújo e Garcia (2009), as vantagens da avaliação de desempenho são: possibilitar a descoberta de talentos, identificando atributos de cada pessoa; facilitar o *feedback* às pessoas da organização; auxiliar o direcionamento dos esforços da organização (identificar pessoas que necessitam de

aperfeiçoamento); situar as pessoas na estrutura organizacional (escala impessoal de salários criada pela organização); e incentivar a utilização de *coaching* (desempenhar melhor a função de treinamento).

As avaliações de desempenho auxiliam, também, em uma melhor qualidade nas tomadas de decisões individuais, segundo Muchinsky (2004). Elas afetam diretamente nas opiniões que os funcionários têm sobre a organização. Assim, promovem o comprometimento e a satisfação dos colaboradores. Ainda, segundo este autor, deve-se utilizar a avaliação de desempenho para estimular e incentivar o crescimento profissional e a participação desses funcionários na organização. Através dela, também, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, proporcionando maior adequação ao trabalho e melhorando, conseqüentemente, a produtividade.

Nota-se que a avaliação de desempenho aumenta o comprometimento e a satisfação dos funcionários, ela incentiva o crescimento profissional e individual, possibilita aos funcionários conhecer seus pontos favoráveis e também aspectos que precisam ser desenvolvidos, trazendo, assim, um resultado satisfatório tanto para o funcionário, quanto para a instituição.

Para Chiavenato (2009, p. 252):

Um programa de avaliação de desempenho quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médios e longos prazos. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Desta forma, um programa de avaliação de desempenho bem sucedido trará benefícios imediatos e contínuos a todos os envolvidos com a organização. Aos colaboradores, nos variados níveis hierárquicos, proporciona condições para se aprimorarem profissionalmente, estimulando seus crescimentos dentro da organização. Já para esta, fornece ferramentas para o desenvolvimento de planos de carreira adequados e reconhecimento de méritos, além de identificar aspectos a serem corrigidos, norteando o progresso da organização. Por sua vez, a comunidade é beneficiada com organizações que a cada dia atendem mais adequadamente às suas expectativas.

No que diz respeito às limitações da avaliação de desempenho, o autor Araújo e Garcia (2009) cita os seguintes itens: serve de justificativa para discussões salariais; trata-se de um processo vulnerável por não conseguir, com clareza, em

muitos casos, informações e pedidos sobre a avaliação; há uma tendência à exclusão dos não envolvidos com o processo; dificuldade de manter as avaliações periódicas; se constantes, a avaliação de desempenho inibe o desenvolvimento criativo do potencial humano; e dificulta a avaliação do grupo.

Percebe-se que a avaliação traz benefícios e vantagens para a instituição. Ela aponta as falhas, esclarece as insatisfações, proporciona uma comunicação coerente entre os envolvidos no processo. Por meio desta avaliação, é facilitada a correção de erros e o direcionamento dos caminhos a serem tomados. Para tanto, é preciso que a avaliação de desempenho seja bem implementada e foque nos objetivos necessários para contribuir com o desenvolvimento das pessoas e da organização.

De acordo com os autores Araújo e Garcia (2009), a avaliação de desempenho consiste em um processo complexo que requer cuidados. Em casos mais simples, a ação sem formalidades pode ser suficiente. Porém, situações mais complexas exigirão ações cuidadosas e específicas. Sendo necessário, desta forma, conhecer as finalidades do processo, de modo a compreender a essência de sua aplicação.

Para Dutra (2006), o desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões que estão interligadas: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Segundo o autor, as respostas da avaliação muitas vezes são equivocadas por avaliarem esses três aspectos de formas idênticas, quando, o correto, é avaliar cada aspecto separadamente e de formas diferentes.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2011), algumas ações na avaliação de desempenho podem ser consideradas nocivas, pois podem oferecer um retrato parcial da realidade. As ações nocivas mais comuns cometidas são: subjetivismo (projeção de antipatias e simpatias sem razões objetivas suficientes.), unilateralidade (valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes), tendência central (não assumir valores extremos por medo de prejudicar alguém), efeito de halo (assumir sempre a mesma classificação no decorrer de todas as características), falta de memória (ater-se apenas aos últimos acontecimentos, desconsiderando fatos significativos), supervalorização da avaliação (esperar que os avaliados mudem suas condutas de forma milagrosa), falta de técnica, força de hábito e posições contrárias.

Compreende-se que, para fazer uma avaliação correta, o avaliador deve ser imparcial, não deve se deixar levar por motivos pessoais ou julgamentos indevidos. A avaliação deve considerar o desempenho do funcionário dentro da organização, pois, seu desenvolvimento é o mais importante, devendo, portanto, ser julgado nesse sentido. O avaliador deve possuir maturidade para que no decorrer deste processo erros ou falhas sejam minimizados. Deve ter conhecimento e lembrança dos fatos, objetivando avaliar o que é importante para ambos os lados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou destacar a importância da avaliação de desempenho dentro das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre avaliação de desempenho que muito podem contribuir para a reflexão e inovação dos recursos humanos, gerentes e colaboradores que estão diretamente envolvidos no processo de avaliação.

A avaliação de desempenho deve ser vista como um instrumento dinâmico de gestão, que fornece informações importantes sobre o desempenho e atuação dos colaboradores na organização. Notou-se que os principais objetivos da avaliação de desempenho são melhorar a produtividade, desenvolvimento e motivação das capacidades individuais, auxiliando nas decisões a serem tomadas para definir cargos e funções de maior responsabilidade.

Durante a pesquisa, percebeu-se que a avaliação de desempenho traz benefícios e vantagens significativos para as organizações. Fornecendo aos gestores uma ampla visão da atuação e desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo-lhes agir, da melhor forma, sobre aspectos necessários.

Deve-se ressaltar, também, que, para a avaliação funcionar de forma positiva, é necessário que ela seja bem implementada. Avaliadores e avaliados precisam estar cientes e preparados para esse processo. A avaliação, para ser justa, precisa ser imparcial, evitando-se, assim, fazer julgamentos indevidos. Devem ser considerados os aspectos que realmente importam para a organização e o funcionário.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César Garcia. GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional. 2ª ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de Pessoas nas organizações: práticas atuais sobre RH estratégico – São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa, Ed. Especial da 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Thomson, 2003.

_____ Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. - Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

_____ Administração Geral e Pública, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____ Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos, 2 ed.; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____ GILBERTO, Luiz, HEILBORN. Administração: princípios e tendências. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M.E.D.A. Métodos de coleta de dados: Observação, entrevista e análise documental. Em Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MUCHINSKY, Paul M. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes 11. ed São Paulo: LTr, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23 edição Revista e atualizada. 1 reimpressão. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de Desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

ABSTRACT: This work aims to highlight the importance of performance evaluation in the management of organizations. Presents the main objectives of the process of performance evaluation, the important factors, types and methods of evaluation used and the advantages and disadvantages of evaluation. Seeks to clarify the fundamental aspects of performance evaluation, the importance of good relationships between managers and employees, the importance and benefits of feedback that assessment brings to the institution. During the survey it was noticed that the performance appraisal brings significant benefits and advantages for organizations, and that allows managers a comprehensive view of the performance and development of their employees, allowing them to act in the best aspects necessary.

Keywords: Management persons; Performance evaluation; Feedback.