

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

LÍLIAN PAMPLONA DE SOUSA
MARIA JOSÉ BATISTA

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

ANÁPOLIS – GO
2015

LÍLIAN PAMPLONA DE SOUSA
MARIA JOSÉ BATISTA

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

LÍLIAN PAMPLONA DE SOUSA
MARIA JOSÉ BATISTA

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: 06 de Outubro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima
ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADO

Prof.^a Me. Elaine Abrahão Amaral
CONVIDADO

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Lílian Pamplona de Sousa¹
Maria José Batista²
Halan Bastos Lima³

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a importância da avaliação de desempenho dentro de uma organização como um instrumento de auxílio para as decisões gerenciais, e mais especificamente em, identificar a importância da gestão de pessoas nesse processo, analisar a relevância do sistema de avaliação e descrever alguns de seus métodos e suas aplicabilidades. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura específica, com abordagem qualitativa, fundamentada sob documentos, livros e artigos especializados. Após análise da bibliografia consultada conclui-se, que a avaliação de desempenho quando aplicada de forma planejada possibilita a análise das atividades, dos colaboradores, e contribui com o desenvolvimento de competências, impulsionando o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão Estratégica. Desenvolvimento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta preciosa e essencial na administração de recursos humanos, na proporção em que reporta o resultado de uma aplicação efetiva por meio do retorno auferido pela organização (MARRAS, 2011). É um instrumento muito utilizado para avaliar o desempenho de seus colaboradores, os seus pontos fortes e fracos, com o intuito de gerar rendimentos à organização. Ela é efetuada por profissionais treinados da área de gestão de pessoas e outras afins.

¹ Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Anápolis e Tecnóloga em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Estácio de Sá. Lilian_pamplona@hotmail.com

² Bacharel em Administração pela Faculdade Católica de Anápolis. batistamariajose@hotmail.com

³ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

É interessante identificar os diversos pontos de vista e percepção de cada um de seus colaboradores, reconhecendo as adversidades de integração, de aproveitamento, de direção, dentre outros (GIL, 2012). Com a devida aplicação da avaliação de desempenho é possível verificar o grau de competência do colaborador e por conseguinte desenvolver programas como de treinamento para melhorar o desempenho individual e grupal, com a finalidade de estimular o crescimento profissional e pessoal.

É fundamental que a organização utilize métodos tecnicamente planejados e elaborados com base em elementos científicos o que possibilita um questionamento racional do indivíduo. É uma forma de prevenir que a avaliação ocorra de maneira superficial e parcial do empregador em relação ao empregado livre de deformidades. A avaliação atinge um nível máximo que auxilia a análise das deficiências do desempenho e propicia estabelecer a participação do avaliado e suas expectativas (GIL, 2012).

Há diversos métodos para avaliar o colaborador, como a escolha forçada e a avaliação 360°, dentre outras. No entanto, cabe ao profissional escolher os que sejam favoráveis à missão, ao objetivo da organização e aplicá-los de forma planejada é ordenada. Segundo França (2011) cada estilo de avaliação tem suas características com suas vantagens e desvantagens. É necessário que examine qual método é favorável ao propósito específico.

Mediante a temática abordada, surge a preocupação em responder à seguinte problemática: qual a finalidade de utilizar como ferramenta a avaliação de desempenho dentro da organização para desenvolver as pessoas?

Buscando respostas à indagação proposta, e ao analisar os processos que envolvem a avaliação de desempenho, a presente pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância da avaliação de desempenho dentro da organização, e mais especificamente: identificar a importância da gestão de pessoas em desenvolver o capital humano, analisar qual a relevância da avaliação de desempenho dentro da organização e descrever como os métodos auxiliam os gestores na sua aplicabilidade.

2 METODOLOGIA

A finalidade da pesquisa é fornecer respostas aos problemas que são apresentados dentro de um procedimento lógico e ordenado. Ela é exigida quando não há conhecimento suficiente para responder as questões levantadas ou quando a informação está desorganizada (GIL, 2010).

A pesquisa busca solucionar problemas por meio de novos fatos, abrangendo qualquer área do conhecimento, através dos processos de métodos científicos (RAMPAZZO, 2005). O método possibilita chegar ao objetivo com segurança, auxilia e identifica os erros para as tomadas de decisões, delineando o caminho a seguir de forma ordenada e lógica do conhecimento (LAKATOS; MARCONI, 2010). Soares (2003) define que método é o caminho que utiliza-se para alcançar determinado objetivo ou fim. O método utilizado para tratar as informações é o qualitativo, não envolvendo a contagem de dados.

“Essa abordagem qualitativa é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais” (GRESSLER, 2007, p.49).

Vergara (2013) propõem dois tipos de pesquisa, sendo eles quanto aos fins e quanto aos meios, dentre elas a pesquisa descritiva que apresenta características de certa população ou fato e a bibliográfica que se utiliza de material divulgado. Este artigo teve como fim a pesquisa descritiva, no qual descreve a importância da avaliação de desempenho para as organizações.

O meio utilizado nesta pesquisa foi o bibliográfico. Lakatos e Marconi (2010) e Acevedo e Nohara (2007) definem como pesquisa bibliográfica a fundamentação e busca sobre os assuntos anteriores utilizando material didático, como livros, artigos, pesquisas, monografias relacionado com o tema abordado.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A palavra estratégia vem de origem militar. Quando os militares iam tomar as decisões tinham que levar em conta o tempo, o lugar em que se encontravam e

como estava a situação de uma determinada batalha (SOUSA, 2009).

Carl Von Clausewicz (Burg, 1 de junho de 1780 - Breslau, 16 de novembro de 1831), definia a estratégia militar a partir da avaliação de três alvos básicos: a força e recursos dos inimigos e a sua disposição para lutar. Enfatizou os aspectos psicológicos, acidentais e finalmente o aspecto situacional das estratégias (FERNANDE; BERTON, 2005).

Define-se como gestão estratégica um processo de forma sistematizado, onde existe um planejamento, gerenciamento, execução e acompanhamento por meio da liderança dos gestores. A gestão estratégica visa o crescimento de forma segura, a sobrevivência e continuidade da organização (COSTA, 2007).

A gestão estratégica é composta por seis vertentes básicas, o estabelecimento de uma visão e missão, análise dos aspectos internos e ambientais, formular a estratégia, implementar as estratégias e o controle estratégico (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para se obter sucesso na execução da estratégia é necessário que haja o envolvimento e comprometimento de todos dentro da organização, do presidente até o "chão de fábrica". O processo para implantação do plano estratégico possui muitas mudanças, e para executá-lo requer engajamento, compromisso, conhecimento e motivação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Como vivemos num período de globalização, e de mudanças constantes, as empresas buscam atender as novas exigências do mercado, precisando formular novas estratégias, redefinir as estruturas. Estamos na Era da Informação, nessa fase o conhecimento se tornou um fator necessário, a informação passou a ser transmitida de forma rápida, até mesmo de forma instantânea (VERGARA, 2012).

3.1.1 Gestão Estratégica Empresarial

Toda organização tem um propósito para a sua existência. Define-se visão como a empresa quer estar no futuro. A missão entende-se como a razão da existência instituição e os valores, que são as virtudes e qualidades que a organização possui e acredita (COSTA, 2007).

A estratégia no âmbito organizacional aplica-se como um programa amplo para se estabelecer e alcançar metas de uma determinada empresa. A estratégia

pode ser definida com base em duas perspectivas distintas, uma através da perspectiva do que a empresa pretende fazer e a outra com base naquilo que a instituição faz eventualmente (STONER; FREEMAN, 1999).

O planejamento estratégico traz grandes benefícios à organização. Dentre tantos, ele serve para otimizar as oportunidades do ambiente externo, amenizar as ameaças, resolver os pontos fracos e potencializar as fortalezas de uma organização. Para alcançar esse tento, no entanto, é preciso, primeiro realizar a chamada análise situacional (SOUZA, 2006, p. 78).

Uma das ferramentas para verificar a conjuntura organizacional é a análise SWOT. A partir dessa análise é possível saber a situação interna e externa da organização, com base no resultado do levantamento visibiliza-se definir um planejamento e as estratégias. A palavra SWOT é formada pela inicial de quatro palavras inglesas, *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A oportunidade e a ameaça possibilitam analisar a empresa de forma externa e a força e fraqueza de forma interna (COSTA, 2007).

3.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

O gerenciamento de pessoas passou por três períodos, o do departamento de pessoal, que tinha uma gestão focada no controle de pessoas e na burocracia, tinha função de fiscalizar; o período de administração de Recursos Humanos teve a gestão focada em motivar e desenvolver as pessoas se preocupava com os interesses dos funcionários, e finalmente a Gestão de Pessoas, onde temos uma gestão voltada no gerenciamento para as pessoas, os colaboradores são considerados como talentos que possuem habilidade e capacidade para levar a organização para o sucesso (KNAPIK, 2008).

A área de Gestão de Pessoas vê os colaboradores como "parceiros" do negócio e não mais como simples trabalhadores. Os funcionários se tornaram responsáveis por uma boa parcela do sucesso nos resultados dos projetos (MARRAS, 2001).

Não existe mais um modelo de gestão de pessoas estabelecido e

engessado, cada organização possui sua cultura e com base nessa cultura particular que o modelo de gestão é estabelecido. As empresas estão buscando formas de valorizar os funcionários, incentivar o comprometimento, e principalmente oferecer um bem estar no trabalho. As organizações que estão tendo os colaboradores como parceiros estão se tornando mais competitivas. O novo modelo organizacional proporciona maior inovação, criatividade e mudanças (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para Gil (2006, p.17) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Compete ao gestor de Recursos Humanos fazer o levantamento quantitativo e qualitativo das pessoas, a necessidade de treinamento, capacitação, desenvolvimento, recrutamento e seleção, motivação, remuneração, todos esses aspectos precisam ser levantados de preferência na elaboração do projeto e devem constar no cronograma de orçamento. Quando o projeto estratégico da empresa estiver elaborado, o gestor executa o plano conforme o desempenho do funcionário envolvido (COSTA, 2007).

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho busca prover de informações sobre a atuação de cada colaborador, de modo que possam efetuar um bom trabalho e aprimorá-la sem atenuar seu bem estar e motivação (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 2009, p. 247).

O êxito ou o insucesso do programa de avaliação de desempenho depende do conhecimento fundamentado com as metas da organização, das habilidades e atitudes dos responsáveis por geri-lo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

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.) (MARRAS, 2011, p. 165).

Dentro das organizações a avaliação de desempenho busca avaliar os colaboradores de forma individual ou coletiva, com a finalidade de desenvolver o lado pessoal e profissional (FRANÇA, 2011). Assim o responsável por utilizar este instrumento necessita reunir os demais gestores de cada setor a ser diagnosticado para verificar o melhor método a ser aplicado, o sucesso de um programa depende de como as informações são tratadas e aplicadas e tem uma ação importante na motivação dos colaboradores.

3.2.1 Importância da Avaliação de Desempenho

Para selecionar os colaboradores, as organizações tendem a determinar o perfil desejado para cada cargo, desenvolvendo características específicas a cada função. É o que se denomina de descrição de cargos, onde relaciona os deveres e as responsabilidades dos colaboradores em suas funções, para que seja executado o trabalho (GIL, 2012). A fim de verificar a performance de seu colaborador em suas funções conforme as metas desejadas da organização. E a avaliação de desempenho é um método que auxilia a estruturar planos para desenvolverem seus colaboradores como um todo.

Seja qual for a organização, ela sobrevive por meios de resultados, que é realizado pelos seus colaboradores. Este é certamente o maior capital, sem eles não há organização (LEME, 2006). Então, faz se necessário buscar alternativas que melhorem as competências dos colaboradores, e a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para mapear as habilidades.

Se avaliadas devidamente e sem erros, as pessoas atenderiam melhor a organização, com resultados globais satisfatórios e evitariam que outras pessoas alcançassem um patamar superior em relação a outras que não foram analisadas (ARAUJO; GARCIA, 2009). Ao definir este grau de contribuição, o colaborador poderá ser recompensado e treinado para melhorar o desempenho e para isso a avaliação de desempenho se torna importante para verificar a colaboração do indivíduo.

Segundo Chiavenato (2009) a avaliação de desempenho possui várias finalidades, dentre elas a: mensuração da capacidade do capital humano, benefício para os recursos humanos frente aos seus concorrentes, pois a produtividade do indivíduo pode ser aprimorada conforme a administração e proporcionar o desenvolvimento e a participação de todos os colaboradores, considerando os objetivos organizacional e pessoal.

Resoluções importantes são tomadas após as avaliações, como ascensões, transferências e exonerações. Elas apontam as necessidades de treinamento e desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores que podem ser medidas por meio da avaliação de desempenho e utilizadas como critério de programas de desenvolvimento e seleção (BARBIERI, 2012).

A avaliação provê de informações que contribui para subsidiar as decisões da administração de Recursos Humanos, tais como a classe de salário e gratificação, ascensões, destituições, necessidades de treinamentos e programas de carreiras. O efeito da avaliação tem papel fundamental na motivação dos colaboradores, na qual favorecem o desenvolvimento e o crescimento, quando há retorno de como o trabalho foi realizado (FRANÇA, 2011).

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado amplamente para decisões salariais e outras funções, como: ascensão, transferência e destituição. A remuneração recebida pelo desempenho é encontrada em todas as organizações. As informações obtidas por meio da avaliação podem ser utilizadas para a avaliação de cargos e usadas como critério de seleção (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

Segundo Gil (2012) por meio da avaliação torna se possível desenvolver os seguintes recursos:

- Identificar o grau de contribuição de cada colaborador para com a organização;
- Apontar quais colaboradores possuem melhor qualificação à requerida pelo cargo;
- Apontar a contribuição de treinamento no desempenho dos colaboradores;
- Proporcionar o conhecimento e desenvolvimento dos empregados por si mesmo;
- Restabelecer o perfil dos colaboradores nos cargos;

- Restabelecer salário e promoções;
- Planejar ações para os desempenhos insatisfatórios.

Por meio desta ferramenta as organizações conduzem os seus planos de treinamento e desenvolvimento e conseguem quantificar os resultados. A avaliação de desempenho foi elaborada para acompanhar e mensurar o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores no decorrer da sua permanência na organização (MARRAS, 2011).

3.2.2 Vantagem da Avaliação de Desempenho

A avaliação quando elaborada de forma positiva tem muitos benefícios e beneficiados. A vantagem principal de ter uma ferramenta de avaliação de desempenho dentro da organização é consentir que o próprio desempenho pessoal ou grupal aprimore, favorecendo a todos. A essencial razão da avaliação: a devolução sobre a qualidade enriquece o desempenho (FRANÇA, 2011).

Para Vilas Boas e Andrade (2009) a avaliação de desempenho possibilita os seguintes aspectos:

- Discussão entre o funcionário e o seu superior imediato os padrões de desempenho;
- Levantar os pontos fortes e fracos em relação ao avaliador e avaliado;
- Desenvolvimento de carreira;
- Permite o funcionário alinhar os objetivos pessoais ao da organização.

O colaborador tem a expectativa de ter um retorno da sua avaliação individual para melhorar seu desempenho. Para intensificar a motivação, os indivíduos esperam que seu empenho no trabalho chegue a uma positiva avaliação de desempenho (BARBIERI, 2012).

Segundo Bohlander, Snell, Sherman (2009) a avaliação de desempenho e uma ferramenta que beneficia tanto a organização quanto o colaborador em vários aspectos, como:

- Oferece ao colaborador a chance de debater os padrões de desempenho com seu gestor;

- Dar ao gestor a possibilidade de identificar as fraquezas e forças de seus colaboradores;
- Concede ao gestor melhorar o desempenho de seu colaborador por meio de programas específicos;
- Ter uma base para indicações salariais.

Um sistema de avaliação quando bem elaborado, direcionado e executado, apresenta vantagens a curto, médio e longo prazo, sendo que os principais favorecidos são todos aqueles que fazem parte da organização, ou seja o colaborador, os gestores, a organização e a sociedade (CHIAVENATO, 2009). Este sistema possibilita melhorar o desempenho humano com eficácia em alguma atribuição, mediante treinamentos específicos à necessidade de cada indivíduo rumo as metas organizacionais e pessoais.

3.2.3 Desvantagem da Avaliação de Desempenho

O fator mais importante dentro de todo sistema avaliativo é o subjetivismo, a maneira de interpretar cada indivíduo, o método de julgamento praticado pelo ser humano para outro ser humano. Daí a fragilidade bastante expressiva na aplicação da avaliação de desempenho (MARRAS, 2011).

Os gestores têm dificuldade em dar retornos negativos e quando o desempenho dos colaboradores não é bem analisado eles se tornam resistentes e têm a predisposição de se autovalorizar, o que prejudica o processo de *feedback* (BARBIERI, 2012).

Bohlander, Snell, Sherman (2009) mencionam que os programas utilizados na avaliação de desempenho podem gerar resultados negativos, quando:

- Os gestores percebem que é insuficiente a energia aplicada no processo;
- Os gestores sentem-se incomodados nas entrevistas efetuadas frente a frente;
- Os gestores não são adeptos a devolução da avaliação de desempenho;
- A avaliação entra em divergência no julgamento dos colaboradores com o de ajudar no crescimento.

Se não existir liderança no que tange aos objetivos a serem alcançados, ou não acreditar no sistema, ou notar que a energia despendida é insuficiente. Um indivíduo com potencialidade no que diz respeito às suas habilidades e competências, pode manifestar um desempenho insuficiente (BARBIERI, 2012). O gestor quando julga seu colaborador sob um ponto de vista pessoal que não compartilha as informações avaliadas deixa de ter credibilidade e com isso desmotiva à sua equipe e todo o sistema de avaliação.

3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para se realizar uma Avaliação de Desempenho é necessário possuir um programa elaborado onde constam os objetivos, critérios e prioridades, a data para se realizar as avaliações e o local, os negócios da empresa, e após o término da avaliação agir com base nos instrumentos do RH, ou seja, fazendo alteração salarial, transferência, treinamento ou até mesmo demissão (RIBEIRO, 2006).

Entre os diversos métodos de Avaliação de Desempenho destacam-se os seguintes: Comparativo, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Incidentes Críticos e 360 graus (MARRAS, 2009).

3.3.1 Método Comparativo

“É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo que ele atua” (MARRAS, 2009, p. 177).

A preocupação não é mais com o indivíduo em si, em relação aos padrões de eficiência com o trabalho, um novo fator é abordado, sendo ele o fator relativo do funcionário frente a um ou mais colega de trabalho. O que importa é a eficiência relativa da equipe em que o funcionário está inserido (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Mesmo as pessoas apresentando características e comportamentos tão peculiares o confronto das avaliações será possível se estabelecer os padrões desejados e indesejados de desempenho dentro da organização, com isso as

características do avaliado será comparada com os estabelecidos como padrão, gerando assim atitudes iguais, facilitando a gestão (ARAUJO; GARCIA, 2009).

3.3.2 Método Escala Gráfica

A avaliação por Escala Gráfica é a mais usada, dentre os métodos tradicionais. Permite se avaliar as pessoas através de fatores já definidos anteriormente e a pontuação em uma escala, podendo ser de fraco a excepcional, onde considera o desempenho do funcionário dentro de uma determinada variável (KNAPIK, 2008).

É um método utilizado pelas organizações que consiste em um quadro de dupla abertura, exibindo nas linhas os elementos de contribuição da avaliação de desempenho e nas colunas as intensidades desses elementos de avaliação (FRANÇA, 2011).

O avaliador precisa apontar em qual situação o funcionário se encontra, com base na tabela existente onde consta no eixo vertical os fatores de avaliação e no eixo horizontal os graus de medição do desempenho, a pontuação. Os fatores podem ser o desempenho no trabalho, como por exemplo, produtividade e cumprimento de metas; características pessoais do avaliado, como o relacionamento interpessoal, criatividade, trabalho em equipe; e o potencial de desenvolvimento, como a ambição e possibilidade de carreira (CHIAVENATO, 2005).

É um modelo de fácil aplicação e propagado pela sua facilidade, requer atenção a fim de paralisar o ponto de vista pessoal e o prejulgamento do avaliador, que pode distorcer a resultante. Sendo criticado, especialmente por se tratar de procedimentos que envolve contagem para paralisar as distorções de âmbito pessoal (CHIAVENATO, 2009).

3.3.3 Método Escolha Forçada - *Forced Choice*

Esse método foi criado pelos oficiais das Forças Armadas norte-americanas, devido a entidade possuir a necessidade de implantar um instrumento de controle

onde amenizasse a subjetividade, as interferências indesejadas e as influências sofridas pelos avaliadores. O método de escolha forçada permite alcançar esse objetivo, pois é o sistema mais eficaz e objetivo em uso (MARRAS, 2009).

“Consiste em avaliar o desempenho através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento ou função exercida pelo avaliado” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, pg.169).

O detalhamento desse sistema baseia-se que em uma organização deve existir uma curva de desempenho, ou seja, colaboradores com performance fraca, média e ótima. É um critério predeterminado de desempenho esperado, para a classificação dos colaboradores de uma organização nesses grupos preestabelecidos (FRANÇA, 2011).

3.3.4 Método Incidentes Críticos

É uma avaliação feita de forma mais simples, nela se avalia os pontos fortes e fracos do funcionário, avalia as atitudes extremas, não se preocupa com a personalidade. Nesse processo existe uma grande possibilidade de uma avaliação injusta, muitas vezes causando demissão e desmotivação (ARAUJO; GARCIA, 2009; MARRAS, 2011).

Não se preocupa com a normalidade e sim com a excepcionalidade. Esta técnica de avaliação de desempenho aponta o comportamento extremo que se fundamenta nos desempenhos positivos ou negativos (CHIAVENATO, 2010). Isto é, em apenas duas colunas o avaliador efetua a avaliação do comportamento do colaborador sem meio-termo.

Nesse método a chefia precisa sempre atualizar o seu mapa de avaliação para evitar esquecimento ou negligências. Quando a empresa possui um software pode ser anotado até mesmo no campo da ficha de registro do funcionário (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

3.3.5 Método 360 Graus

Consiste em uma avaliação que é realizada de maneira circular por todas os indivíduos que exerce uma interação com o avaliado. Colaboram com a avaliação os chefes, colegas de trabalho, subalternos, clientes internos e externos, fornecedores e todos os indivíduos que fazem parte da organização, com a amplitude de 360 graus (CHIAVENATO, 2009).

Coleta-se informação sobre todas as pessoas que o funcionário tem contato, seja ele colegas, funcionários, fornecedor, clientes internos e externos. Esse método está começando a ser mais utilizado, ele normalmente tem mais finalidade para desenvolvimento e não para aumento salarial. Quando existem muitos funcionários para se avaliar e diversos avaliadores para cada empregado, isso pode virar um terror burocrático, nesse caso o ideal é utilizar um software (DESSLER, 2003).

A avaliação de 360 graus faz com que o chefe deixe de ser vilão e passe apenas a ser um repassador de informações. Permite aos gerentes possuírem informações sobre o funcionário de diversas fontes, os colaboradores veem isso como um ponto forte, já que não restringem a uma única visão sobre ele. Outro fator importante que é muitos gostam de receber o *feedback*, mas poucos gostam efetivamente de dá o retorno (GUBMAN, 1999).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se apresentar por meio de uma análise bibliográfica da avaliação de desempenho responder a seguinte questão, qual a finalidade de utilizar como ferramenta a avaliação de desempenho dentro da organização para desenvolver as pessoas?

Percebe-se que a evolução histórica da área de Gestão de Pessoas acarretou num gerenciamento voltado para o ser humano, no qual o gestor estabelece ferramentas adequadas para a valorização e o reconhecimento do colaborador, tornando-se um ambiente suscetível ao crescimento e a motivação.

O colaborador é o maior patrimônio da empresa, sem ele a organização não consegue atingir os seus objetivos ou simplesmente deixa de existir. As instituições estão buscando desenvolver e manter as pessoas e uma das ferramentas de apoio que proporcionam isso é a avaliação de desempenho. Ela permite não só gerenciar

e avaliar o funcionário mas como toda a equipe e aponta os quais necessitam de um programa de desenvolvimento.

Ao analisar a relevância da avaliação de desempenho dentro da organização conclui-se, que quando utilizada de forma correta tem vários benefícios que facilitam o gerenciamento e manutenção dos funcionários dentro da empresa que podem evitar as demissões e perdas significativas das receitas.

A principal vantagem da avaliação de desempenho é apresentar para a empresa a real situação de trabalho do colaborador e proporcionar o desenvolvimento deste indivíduo na organização, seja por meio de treinamento específico para melhorar ou por meio de uma promoção ou transferência pertinentes aos resultados obtidos pelo avaliado.

A avaliação de desempenho é importante por se tratar de um método que permite o gestor aferir os resultados, ela foi elaborada para acompanhar o nível do colaborador. Com esse sistema é possível estipular planos de ação para melhorar o desempenho, no entanto o gestor deve estar preparado para aplicá-la de forma impessoal.

Para isso foram apresentados cinco métodos do tradicional que em regra é burocratizado ao moderno participativo. Independente do qual seja utilizado o aplicador da avaliação deve passar por treinamento e conseqüentemente verificar qual se adequa a necessidade e cultura da organização. Eles auxiliam o avaliador e são seguros por serem fundamentados sob elementos científicos de diversos autores.

5 ABSTRACT

This research aimed to demonstrate the importance of performance evaluation within an organization as an aid tool for managerial decisions, and more specifically, to identify the importance of managing people in this process, analyze the relevance of the evaluation system and describe some of the methods and their applicability. For this, we used a bibliographical research, exploratory and descriptive of the literature with a qualitative approach, based on documents, books and specialized articles. After examination of the bibliography it is concluded that the assessment of

performance when applied in a planned manner, enables the analysis of activities, employees and contributes to the development of skills, fostering personal and organizational development.

Keywords: Performance Evaluation. Strategic Management. Organizational Development.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração:** Guia Completo de Conteúdo e Forma. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAUJO, Luis César G. de e GARCIA Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas:** estratégias e interação organizacional – 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações:** Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração:** Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George w; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos,** Tradução Maria Lúcia G. Leite; revisão técnica Flávio Bressan, São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações – 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica:** da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª ed. 5 reimpr, São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais -1ª ed.12 reimpr**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**, 3ª ed. rev. Atual. São Paulo: Loyola, 2007.

GUBMAN, Edward L. **Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 7ª.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com Foco em Competência: a base para remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**, 13ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**, 14ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, Georg T; BOLDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes. 1ª. Ed. 8ª. Reimpr. São Paulo: atlas, 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUSA, José Meileres de. **Gestão: Técnicas e Estratégias no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUZA, Jader. **Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras.** São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.