

**FACULDADES SÃO JOSÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOMINIQUE VALIN GANDRA
RENATA MORENO LISBOA
FERNANDA BARRETO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: o processo de avaliação de desempenho sob
o olhar do avaliador e do avaliado**

Rio de Janeiro
2018

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: o processo de avaliação de desempenho sob
o olhar do avaliador e do avaliado**
**PERFORMANCE EVALUATION: the process of performance evaluation on the
eyes of the evaluator and evaluated**

Renata Moreno Lisboa

Dominique Valin Gandra

Graduandas

Fernanda Barreto

Mestre em Direção de Recursos Humanos

RESUMO

O trabalho que se segue tem como finalidade a análise de avaliação de desempenho, apresentando seus déficits e vulnerabilidades. Desse modo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de embasar as ideias relacionadas ao tema. Mediante ao referencial teórico apresentado, também é possível entender as características de um indivíduo do seu relacionamento no trabalho e seus fatores influenciadores, relevando as suas preferências de como executá-lo. Ainda é possível compreender o desenvolvimento da gestão de pessoas e a avaliação de desempenho nas organizações. No contexto, busca-se apresentar a avaliação de desempenho como uma ferramenta necessária e eficaz para a gestão de pessoas, sendo que é desse modo que as organizações devem visualizá-las.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Insatisfação e Competências.

ABSTRACT

The following work is aimed at analyzing performance evaluation, presenting its deficits and vulnerabilities. In this way, a bibliographical research was carried out in order to base the ideas related to the theme. Through the theoretical reference presented, it is also possible to understand the characteristics of an individual's relationship at work and its influencing factors, highlighting the preferences of how to perform it. It is also possible to understand the development of people management and performance evaluation in organizations. In this context, we seek to present performance evaluation as a necessary and effective tool for people management, which is how organizations must visualize them.

Key words: Performance evaluation, Dissatisfaction and Competence.

SUMÁRIO

1 - Introdução.....	4
2 - Fundamentação Teórica.....	7
3 - Razão de ser e na natureza da avaliação de desempenho.....	10
4 - Organização.....	11
5 - Quadro de vantagens para o trabalhador e para o empregador.....	13
6 - Contexto Jurídico.....	14
7 - Discriminação	14
8 - Lugar central	14
9 - Gráfico 1. Pesquisa de campo.....	15
10 - Gráfico 2. Métodos de avaliação	16
11 - Gráfico 3. A avaliação entre gestores e líderes	16
12 - Gráfico 4. A avaliação do avaliador.....	17
13 - Gráfico 5. Tempo de avaliação nas empresas.....	17
14 - Gráfico 6. A avaliação de desempenho 100% eficaz.....	18
15 - Gráfico 7. Método e critério para a avaliação.....	18
16 - Gráfico 8. Motivação e desmotivação.....	19
17- Conduta.....	19
18- Quadro de provas do bom funcionário do programa de avaliação.....	20
19- A avaliação propriamente dita.....	21
20- Resultados obtidos e recomendações.....	21
21- Controle de cada fase.....	22
22- Desempenho versus potencial.....	22
22.1- Avaliação de desempenho.....	22
22.2- Avaliação do potencial.....	23
23 - Participantes.....	23
23.1- Seleção dos participantes.....	23
23.2- Avaliar como?.....	24
23.3 - Avaliar o que?.....	24
24 - Conclusão.....	25
25 - Referências.....	27

1. INTRODUÇÃO

A primeira abordagem de gestão de desempenho surgiu com a definição de padrões de avaliação dentro do contexto da administração científica proposta por Taylor no início dos anos de 1900.

Basicamente, o desempenho dos funcionários era medido da mesma forma como o desempenho de máquinas. O foco para alcançar bons resultados no processo de produção era avaliar padrões de produtividade, qualidade e tempo levado na execução.

Algum tempo depois, durante a Primeira Guerra Mundial, a capacidade das pessoas de executar as atividades tornou-se o centro da gestão de desempenho. Oficiais do exército americano eram continuamente avaliados por sua capacidade de liderança, e essa abordagem acabou se espalhando para outros contextos, como o governo e a indústria. Por volta dos anos 1950, a medição do desempenho passou a avaliar também as questões comportamentais dos colaboradores e as entregas dos trabalhos realizados. Ao perceber que avaliar o desempenho pelos resultados entregues (metas, lucro obtido, quantidade de clientes, comportamentos) era algo simples, as empresas começaram a encarar o desempenho como uma consequência e não como um processo de acompanhamento a ser feito em longo prazo.

Em 1954, surgiu o conceito de Administração por objetivos (APO) de Peter Drucker e logo foi adotado por várias organizações. Com isto, a avaliação e desempenho dos funcionários começou a ser estruturada com base nos objetivos definidos pela empresa. Porém, como selecionar objetivos mensuráveis para cada departamento e cargo não era uma tarefa corrente muitas empresas também deixaram de utilizar este método.

Antes de 1990 a nova tendência que surgiu foi medir a parte comportamental dos funcionários, pois foi visto como um método mais simples; e entre 1990 e 2000 o foco tornou-se a avaliação por competências; que consiste em avaliar conhecimentos, habilidades, atitudes e outras capacidades. Atualmente, o método mais utilizado na gestão de desempenho está na avaliação de comportamento juntamente com o foco em resultados. Isto se deve ao fato dos fatores comportamentais estarem diretamente ligados ao bom desempenho das atividades e como consequência o alcance dos resultados e metas propostos pela empresa. Avaliar somente comportamentos, sem

analisar as entregas feitas não é a forma mais efetiva de identificar o nível de desenvolvimento do colaborador.

As características de um indivíduo influenciam na forma de relacionamento de trabalho, relevando suas preferências, trabalhos coletivos e individuais, tornando-as fontes de melhores resultados. Dessa maneira não é viável a tentativa de modificar o indivíduo, mas sim a extração de suas capacidades e unção ao grupo ou individualmente, a fim de alcançar o maior possível de eficiência. Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização. A necessidade de interação é intensificada, onde surge uma definição de características pela absorção de um único objetivo ou trabalho em conjunto para o alcance do mesmo.

O trabalho que se desenvolve por meio da observação de um sistema de avaliação de desempenho já existente, que vigora nas organizações, apresentando seus déficits e vulnerabilidade, bem como as consequências de um sistema falho de avaliação e meios para a resolução dos problemas apresentados, além de buscar a melhoria dos resultados de desempenho, também garantindo a produtividade, a qualidade, desenvolvimento pessoal e profissional, pró-atividade e satisfação para o avaliador e o avaliado.

Sabe-se que há três fatores usados para realização da avaliação de desempenho, que são: características organizacionais, ambiente de tarefas e características do trabalhador.

O exposto no trabalho tem como meta extrair o máximo de benefícios de um programa de avaliação de desempenho, buscando identificar as fraquezas e limitações do sistema com atenção aos resultados e à aferição de metas, e do sistema adequado de avaliação de desempenho buscando equilibrar resultados com os comportamentos praticados entre avaliador e avaliado.

Desse modo, a finalidade do artigo é pesquisar sobre padrões e indicadores para uma avaliação de desempenho positiva e negativa, analisar o nível de capacitação do avaliador e avaliado, os diversos métodos utilizados para realizar uma avaliação de desempenho e com isso saber quais os resultados terão de ser esperados de acordo com o objetivo proposto e dando *feedback* aos avaliados, analisar o gap ou a distância entre o comportamento ideal e o real foco essencial da

avaliação de desempenho e aprofundar sobre o conceito e aplicação de desempenho no papel do avaliado e avaliador.

Existe eficiência na avaliação de desempenho onde o gestor não é avaliado?

Será possível se ter uma avaliação de excelência com esses únicos fatores levados em consideração?

O presente estudo teve como hipótese que diante do apresentado é possível perceber a necessidade inicial de levar ao conhecimento a importância da avaliação de desempenho para a qualificação e adequação de suas atividades na empresa, sendo que esse entendimento tende a reduzir os níveis de resistência na aplicação do processo avaliativo.

A avaliação do gestor pelos funcionários será também uma forma interessante de mostrar para estes, a importância da avaliação de desempenho, a sua forma de realização e ainda neste contexto, captar a visão que os mesmos apresentam em relação à gestão.

Devem-se adequar os questionários de avaliação de desempenho proporcionando uma visão global alinhada com o tema proposto desta pesquisa.

Esta pesquisa tem como finalidade avaliar os critérios de avaliação de desempenho aplicada nas organizações, levando em consideração a falta de informações precisas, suficientes e necessárias para respostas às questões levantadas a um modelo eficaz de avaliação de desempenho.

O presente estudo tem como propósito levantar o conhecimento e a percepção das organizações quanto ao desenvolvimento, motivação de seus funcionários utilizando a avaliação de desempenho para atender as diretrizes do seu plano de carreira de acordo com a gestão de cada organização.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

A coleta de dados foi com base nas pesquisas bibliográficas e teóricas, internet, artigos, com pesquisa de campo qualitativo, além do auxílio do professor orientador.

A metodologia aplicada buscou fornecer os instrumentos necessários para a realização de uma pesquisa de campo qualitativa, fazendo uso de um estudo de caso em duas empresas, que chamaremos de empresas X e Y. A coleta foi feita mediante a entrevista semiestruturadas, com 10 profissionais de cada empresa.

Nós escolhemos esse método de pesquisa de campo, pois a pesquisa qualitativa é definida como um tipo de investigação voltada para aspectos qualitativos de uma determinada questão, onde é capaz de identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente. Podemos usar como exemplo a análise e observação de sentimentos, percepções, comportamento e intenções, e é justamente o que queremos com o nosso artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na época atual, caracterizada pela grande competição entre as organizações, a avaliação de desempenho passou a ser a principal preocupação dos empregadores. Com efeito, o sistema de avaliação de desempenho, quando é devidamente concebido e aplicado, pode contribuir para orientar os comportamentos em conformidade com os valores, os objetivos e as estratégias da organização. O fato de os colaboradores se sentirem chamados a colaborar pessoalmente na concretização dos objetivos da organização, de poderem medir a proporção da sua contribuição, pode motivá-los a ponto de se excederem no cumprimento das suas tarefas, o que permitirá em última instância, aumentar o seu grau de satisfação no trabalho.

De acordo com Robbins (1998, p. 335), a administração utiliza a avaliação para decisões de recursos humanos gerais; identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento; fornecer resultados aos empregados de como a organização os vê; como base para direcionar recompensas.

Para os avaliadores, os avaliados devem ter uma visão inovadora dos processos e dos produtos, e usar todo o seu potencial para que a empresa aproveite todas as oportunidades do mercado, com o objetivo de verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

No entanto, são muitos os avaliados que manifestam algumas dúvidas em relação ao processo de avaliação de desempenho aplicado na organização, especificamente quando se estabelece que seja realizada anualmente. Em alguns casos, são os avaliadores que temem que uma resposta objetiva da sua parte possa prejudicar as relações com os seus subordinados. Por outro lado, são os avaliados que consideram que o seu superior hierárquico não é suficientemente qualificado para

avaliar devidamente o seu desempenho e ainda, em outros casos, consideram que o processo é desnecessariamente complicado e burocrático.

Chiavenato (2005, p. 223) assim se expressa “Avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Para que o processo de avaliação de desempenho proporcione todos os benefícios previstos pela organização e possa adquirir uma legitimidade intraorganizacional segura para as principais partes interessadas, convém que cada uma dessas partes fique bem servida: o avaliador, ao atingir mais facilmente os objetivos de negócio, e o avaliado, ao obter o apoio necessário para a concretização dos seus objetivos pessoais, quer se trate de desenvolver novas competências, de ter acesso a novas funções ou de obter um aumento de salário.

Chiavenato (2003, p. 199) conceitua que “A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho de equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade”.

Milkovich e Boudreau (2008), afirmam que a avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do colaborador na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo com as expectativas das organizações.

Para Chiavenato (2003), os principais motivos que levam uma organização a avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- a) Proporcionar informações para aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e algumas vezes demissões;
- b) Proporcionar retroação aos colaboradores sobre suas atividades;
- c) Proporcionar um conhecimento para o colaborador de como o líder da sua equipe de trabalho pensa a seu respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe;
- d) Conhecer as potencialidades de seus colaboradores, como suas deficiências para que possa trazer benefícios para ambas às partes.

Certamente que a elaboração de um processo de avaliação do desempenho exige um exercício prévio de reflexão no âmbito da direção da organização. Esta deverá não apenas definir os valores veiculados e os objetivos prosseguidos pelo sistema de avaliação de desempenho, como também, e principalmente transmiti-los claramente a cada uma das partes interessadas, uma vez que o êxito da avaliação do desempenho depende fundamentalmente dos intervenientes no processo.

De acordo com Oliveira-Castro (1995) “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e instrumentos precisam exemplificar ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referencias seguros para atribuição de escores”.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel na empresa. O quanto está correspondendo na função que ocupa (RHPORTAL, 2009).

Lacombe complementa dizendo que as empresas que não tem plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre o empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtêm uma resposta, portanto o empregado foi avaliado. Continua ressaltando o seguinte: “Um sistema deve ser: confiável e valido: baseado em resultados obtidos; relacionado ao trabalho: considerar que é relevante para o trabalho; padronizado: permitir comparações entre as avaliações; e prático: simples de ser executado.”(LACOMBE, 2006, p: 285)

Uma tarefa da administração é tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado. A empresa tem apenas um recurso: o homem. Ela funciona transformando os recursos humanos produtivos. Portanto, só há desempenho por meio do trabalho, e tornar o trabalho produtivo é uma função essencial (DRUCKER, 2002).

A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários. A vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore. A principal razão da avaliação é o feedback, que realizado sobre a qualidade melhore o desempenho (GILLEN, 2002).

Ao se avaliar o desempenho do funcionário periodicamente, a empresa consegue acompanhar como ele tem se saído em suas tarefas. Recebendo

informações sobre sua atuação, o funcionário pode fazer as correções em seu desempenho e crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2005).

Segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2001), a Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para analisar resultados da atuação da força de trabalho e prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível na organização. Trata-se de técnicas que visam obter e analisar a qualidade das contribuições prestadas pelo colaborador à organização. Para tanto, é preciso que as deficiências sejam identificadas e que se busque superá-las. É necessário, também, que se identifiquem os aspectos positivos de cada colaborador para valorizá-los, incentivando o seu potencial de crescimento.

3. RAZÃO DE SER E NATUREZA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A pesquisa define a avaliação de desempenho como um processo onde se consegue formar uma opinião sobre o desempenho no passado e no presente, bem como o potencial futuro, de um subordinado comparativamente com o seu ambiente de trabalho. Neste caso, trata-se não apenas do desempenho efetivo de um trabalhador, mas também do desempenho potencial, evidenciando principalmente as qualificações e o mérito atribuídos aos indivíduos dentro da organização.

Relativamente ao tema que nos interessa a avaliação de desempenho é um processo que contribui para a gestão dos trabalhadores e das equipes de trabalho, de modo a reduzir o desempenho da organização, pelo fato de estabelecer uma compreensão comum e partilhada dos objetivos a atingir, bem como orientar e apoiar os indivíduos que procederão de modo a atingir esses objetivos. Por outras palavras, a avaliação de desempenho tem como objetivo ajudar os indivíduos a compreender o modo como contribuem para atingir os objetivos organizacionais e proceder de forma a centralizar esforços na realização de atividade que influenciarão o desempenho da organização. Definida nestes termos, a avaliação de desempenho está diretamente ligada ao conceito de gestão de desempenho (*performance management*). Enquanto o papel da avaliação consiste em documentar o desempenho para efeitos administrativos, as decisões são relacionadas com a remuneração e as promoções, bem como o desenvolvimento e sua formação. A gestão de desempenho consiste sobretudo e motivar os trabalhadores para melhorar o respectivo desempenho.

Há alguns aspectos que podem ajudar a definir a justificação da avaliação de desempenho, mencionando os seguintes

1. Conhecer e preparar a substituição adequada, com base nos talentos disponíveis na organização. Para tal, a organização deve ter capacidade de avaliar os resultados atingidos em relação aos pretendidos, de forma a reconhecer o desempenho de cada trabalhador.
2. Poder controlar os custos de mão de obra e aumentar a produtividade dos trabalhadores. Neste caso, pressupõe-se o conhecimento das técnicas de avaliação da produtividade e a identificação das variáveis passíveis de aumentar.
3. Obter dados qualitativos, sobre as capacidades de intervenção, dos avaliados, a sua disposição concreta para dedicar todo o esforço no sentido da progressão da sua carreira e do desenvolvimento da organização.
4. Ajudar a gestão dos RH, no seu conjunto, e estabelecer eventualmente um sistema de remuneração por mérito, mas objetivo e, por conseguinte, mais justo.
5. Facilitar a supervisão contínua das ações necessárias à realização das atividades já atribuídas a cada trabalhador.
6. Justificar as eventuais decisões administrativas decorrentes dos resultados obtidos por cada trabalhador.

No que diz respeito aos resultados obtidos durante o processo de avaliação de desempenho, alguns estudos concluíram que serve para transmitir ao avaliado algumas repercussões no que se refere à forma como ele cumpre o trabalho. Além disso, serve para estabelecer uma relação entre o desempenho, a remuneração e a sua progressão na carreira.

4. Organização

A avaliação de desempenho foi frequentemente associada ao controle que o seu empregador pode exercer sobre seus trabalhadores. Só o fato de se falar no assunto provoca ansiedade e desconforto. Existe um consenso em relação a três pontos, referente a avaliação de desempenho: 1) corresponde a uma necessidade no plano econômico. As pressões no mercado (clientes, concorrência, desenvolvimento tecnológico, etc) exigem um nível elevado de qualidade de produto e de produtividade

para que a organização seja rentável; 2) representa uma necessidade no plano organizacional. A avaliação permite julgar a maior ou menor qualidade da adaptação dos trabalhadores às suas tarefas, bem como a qualidade dos sistemas aplicados nas organizações; 3) Ser observado graças a sua competência, avaliar a sua própria e ver a sua evolução no trabalho são aspectos que contribuem efetivamente para motivar muitos trabalhadores.

A avaliação de desempenho pode ter alguma importância na carreira de um indivíduo e contribuir para a saída do anonimato. Pode-se se dizer que por este motivo o trabalhador procure mostrar-se, melhorar a sua situação, concretizar as suas ambições e satisfazer a necessidade de aparecer.

A avaliação de desempenho permite por outro lado identificar as necessidades dos trabalhadores em matéria de formação e de desenvolvimento. Um nível de desempenho insuficiente pode acusar a necessidade de atualização da formação.

Nas organizações, a avaliação de desempenho constitui também uma prática destinada à aplicação de diferentes decisões administrativas, tanto positivas (recompensas, prêmios e promoções) como negativas (medidas disciplinares, despromoção, demissões). De acordo com alguns autores, quanto mais o sistema de avaliação é entendido como um instrumento que contribui para que sejam cumpridos os objetivos da organização e as decisões em matéria de gestão dos recursos humanos, tanto mais o processo adquire credibilidade junto dos avaliadores.

A avaliação de desempenho permite planificar planejar a progressão da carreira dos empregados e facilitar o processo de substituição. Um nível elevado de desempenho do empregado pode acusar um potencial superior que pode ser desenvolvido. Através da análise dos resultados da avaliação de desempenho, a organização pode referenciar os empregados que apresentam um potencial elevado de êxito para um lugar mais exigente e evitar os erros, e respectivas consequências, na atribuição de promoções e transferências.

Uma outra questão a apontar é o fato de os resultados de avaliação de desempenho revelarem dados úteis, que devem ser consultados quando chega o momento de validar a eficácia do processo de seleção. Com efeito, considera-se que, na ausência de um sistema de avaliação de desempenho, não seria possível validar as decisões em matéria de seleção. A atividade central da gestão de recursos humanos é a avaliação de desempenho, onde a mesma faz a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos do empregado para a progressão na carreira.

5. Quadro de vantagens para o trabalhador e para o empregador

Vantagens para o trabalhador	Vantagens para o empregador
1. Informar ao trabalhador como ele pode progredir na organização.	1. Criar uma base de estudo e de construção de programas de GRH destinados a promover a eficiência dos RH.
2. Ajudar o trabalhador a adaptar-se ao trabalho.	2. Ajudar a justificar as decisões relativas a transferências, suspensões, despedimentos, despromoções e atribuições de estatuto definitivo.
3. Aumentar o sentido de responsabilidade do trabalhador.	3. Contribuir para a promoção e os aumentos dos trabalhadores com base nos resultados da avaliação.
4. Permitir ao trabalhador obter uma reação a respeito da forma como realiza o seu trabalho.	4. Conhecer a competência dos recursos e as necessidades, em matéria de ações de formação e de valorização profissional.
5. Integrar as necessidades e os objetivos da organização.	5. Identificar os trabalhadores mais empenhados a fim de os recompensar mais justamente.
6. Levantar os pontos fracos e fortes do trabalhador em relação a função que ele exerce.	6. Ajudar a Direção-Geral a colher dados necessários para julgar o grau de isenção, integridade e tolerância, com base nos quais os chefes diretos avaliam os seus subordinados.
7. Permitir que o subordinado saiba o que o seu chefe direto pensa a seu respeito.	7. Verificar a qualidade da evolução e seleção, análise e avaliação de funções.
8. Revelar as necessidades individuais e identificar os serviços que necessitam de apoio específico.	8. Assegurar à organização a mão de obra competente, que lhe permita fazer face à concorrência no setor de atividade.
9. Fornecer ao trabalhador um meio para ajudar a aperfeiçoar-se.	9. Dar oportunidade à organização de verificar a eficácia do método de avaliação de RH inserido.
10. Notificar alguns trabalhadores de que devem necessariamente fazer melhor.	10. Validar o processo de seleção.
11. Dar a oportunidade de estabelecer a comunicação entre os superiores e os subordinados.	
12. Permitir revelar aspectos que afetam o trabalhador e prejudicam o seu rendimento.	

Fonte: Gestão de Recursos Humanos, p 353.

6. Contexto jurídico

Convém que o sistema de avaliação de desempenho respeite as leis e os regulamentos dispostos de terem incidência nas modalidades de concessão ou de aplicação do sistema, nomeadamente no que diz respeito à individualização da remuneração. Apesar de a legislação aplicável à avaliação do rendimento divergir em função dos países, há algumas regras básicas que permitem assegurar a credibilidade do sistema.

7. Discriminação

Em muitos países, os legisladores instituíram normas de proteção contra a discriminação para quem procura emprego, mas não existe proteção direta para os trabalhadores no processo de avaliação. No entanto, um trabalhador eficaz a avaliação de desempenho pode dar resposta a essa necessidade. Com efeito, trata-se de um processo em constante movimento, que compreende a programação, revisão, análise das tarefas e dos resultados do pessoal, no seu conjunto, com vista a identificar cada membro como parte integrante da organização, para qual traz um processo eficaz.

8. Lugar central

Apesar de se tratar de uma prática frequentemente mal compreendida e pouco apreciada, a avaliação de desempenho constitui, no mínimo, um elemento essencial da gestão de recursos humanos. Trata-se mesmo de uma das práticas mais importantes de um sistema de GRH, já que constitui uma espécie de cimento que permite uma solidificação de todos os elementos. A avaliação de desempenho representa um modelo integrado, como a pedra angular das atividades de GRH.

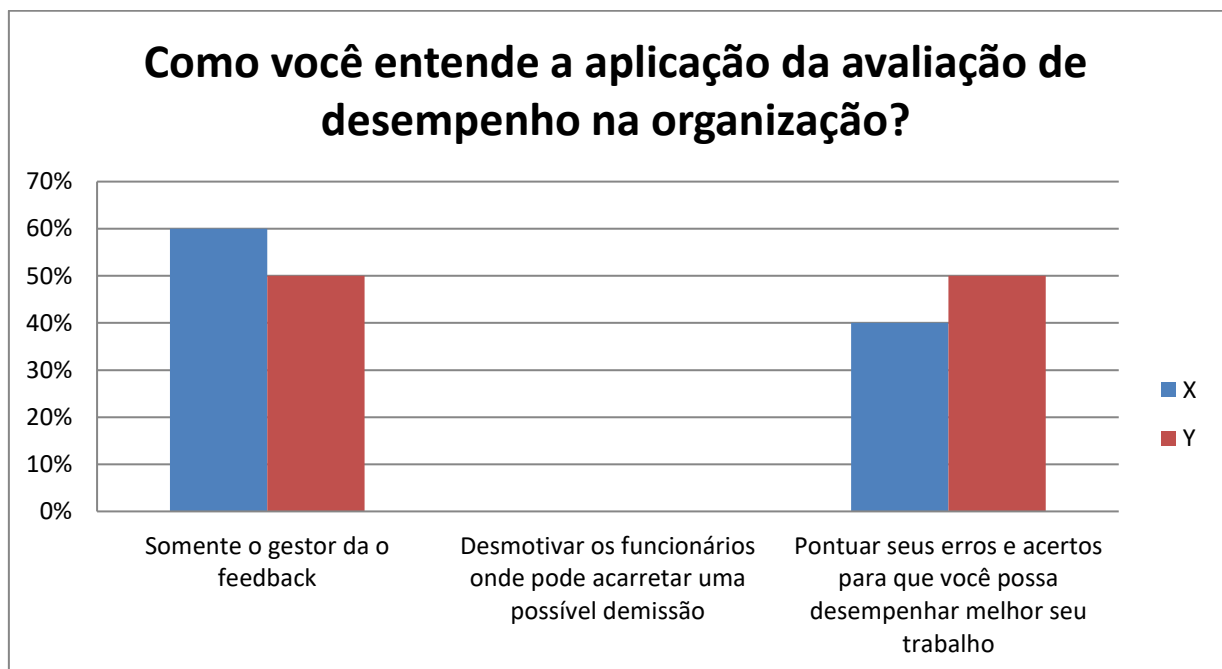
A avaliação de desempenho permite que os gestores traduzam a nível individual os objetivos organizacionais, facilitando dessa forma a sua apropriação por todos os trabalhadores. A avaliação de desempenho constitui um modelo estratégico, na medida em que permite, por um lado, à organização orientar os comportamentos e os esforços individuais em sintonia com os seus valores, objetivos e estratégias, e por outro lado, aos gestores esclarecer as responsabilidades e as expectativas ligadas a equipas de trabalho, em função desses parâmetros. O sistema de avaliação de

desempenho apoia, portanto, a concretização do plano de ação, anual ou trienal, da organização, envolvendo nele todos os trabalhadores.

A entrevista de avaliação de desempenho proporciona também a possibilidade de analisar os pontos fortes e os pontos fracos do indivíduo que é submetido à avaliação e de lhe fixar objetivos, explorando simultaneamente diferentes maneiras de melhorar o seu desempenho. A resolução conjunta dos problemas concretos experimentados por um trabalhador, no âmbito de uma entrevista de avaliação de desempenho, ajuda-o a sentir o apoio da organização.

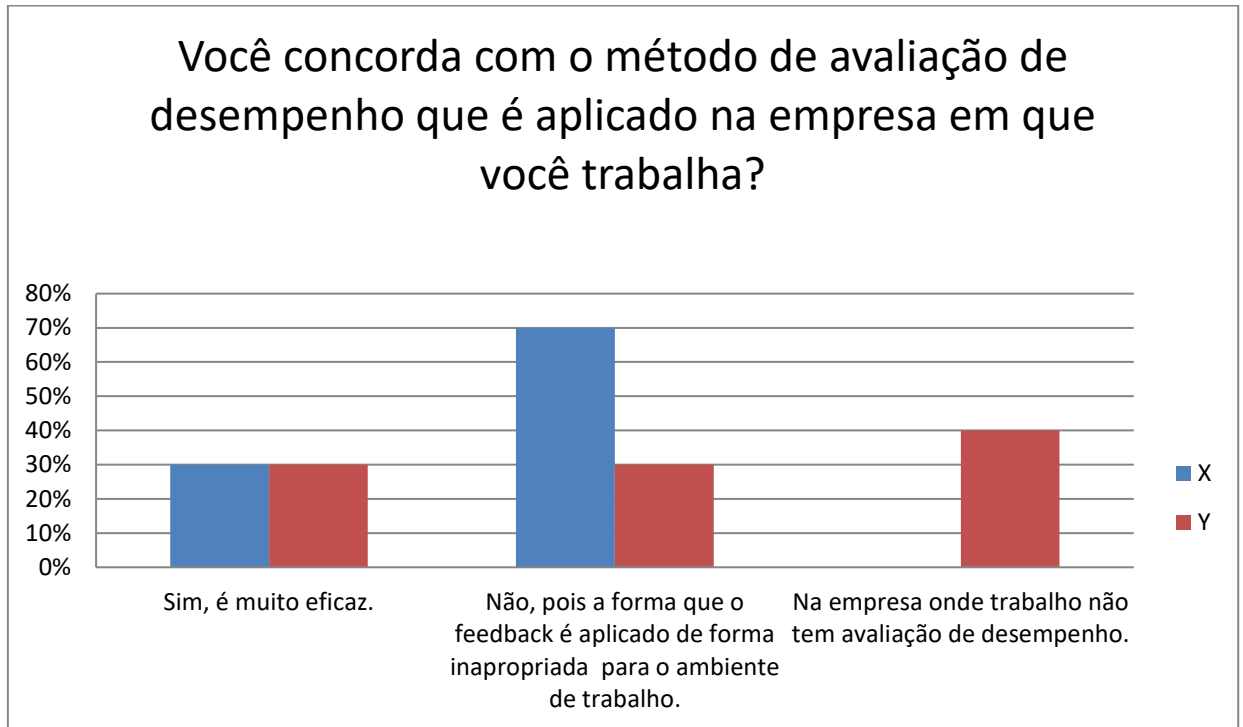
Fizemos uma pesquisa com funcionários de duas empresas, que vamos denominá-las de X e Y, e o resultado que obtivemos foi de acordo com os gráficos abaixo:

9. Gráfico 1. Pesquisa de campo



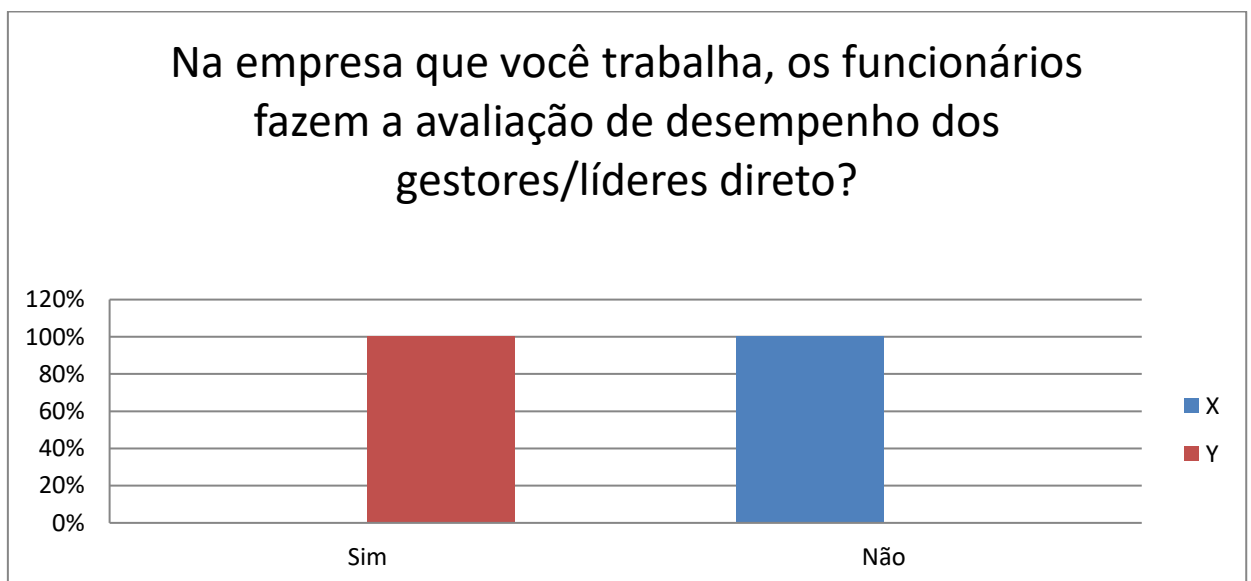
Fonte: Pesquisa realizada 09/2018

10. Gráfico 2. Método de avaliação



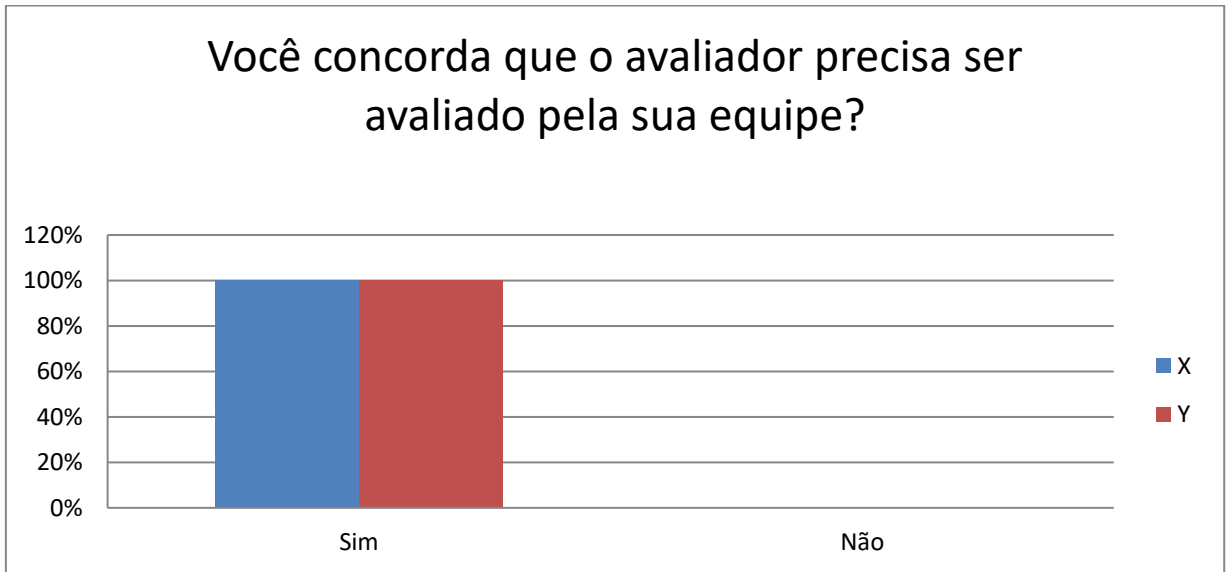
Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

11. Gráfico 3. A avaliação entre gestores e líderes



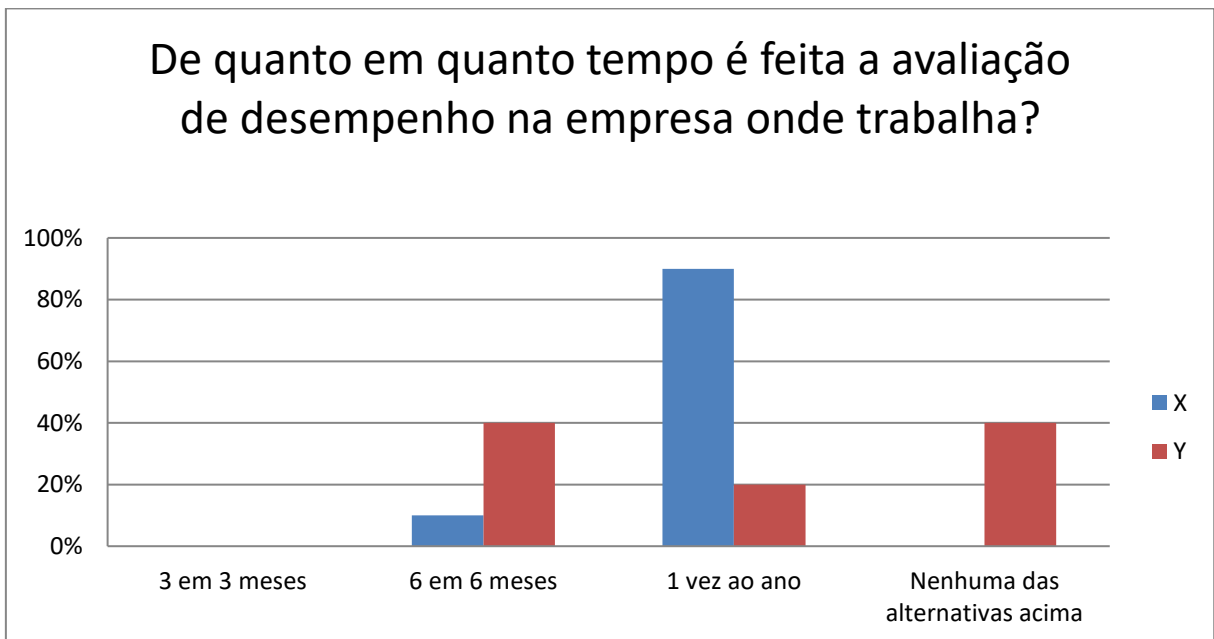
Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

12. Gráfico 4. A avaliação do avaliador



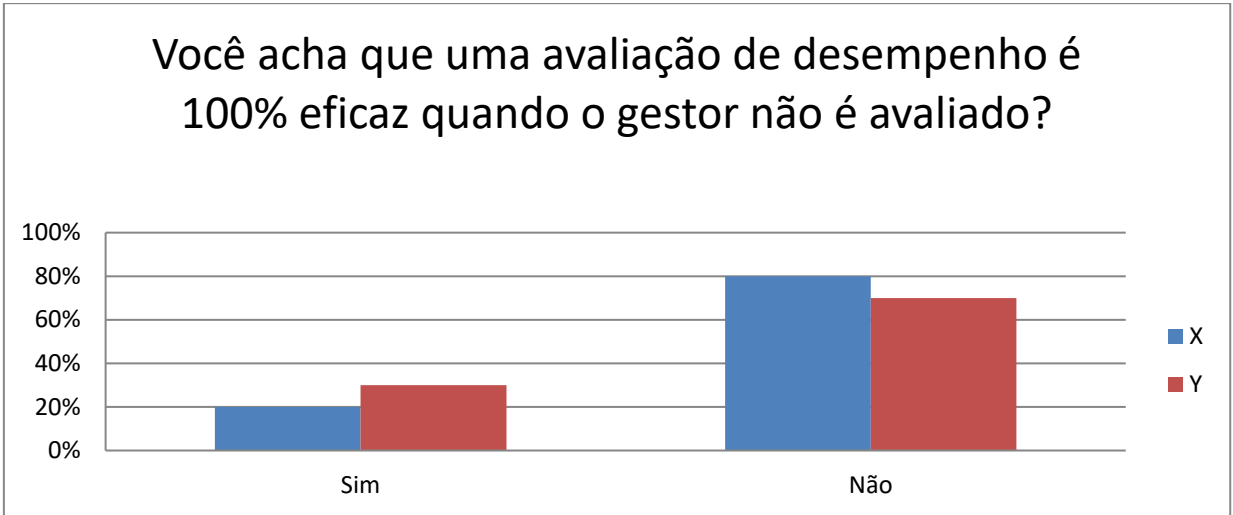
Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

13. Gráfico 5. Tempo de avaliação nas empresas



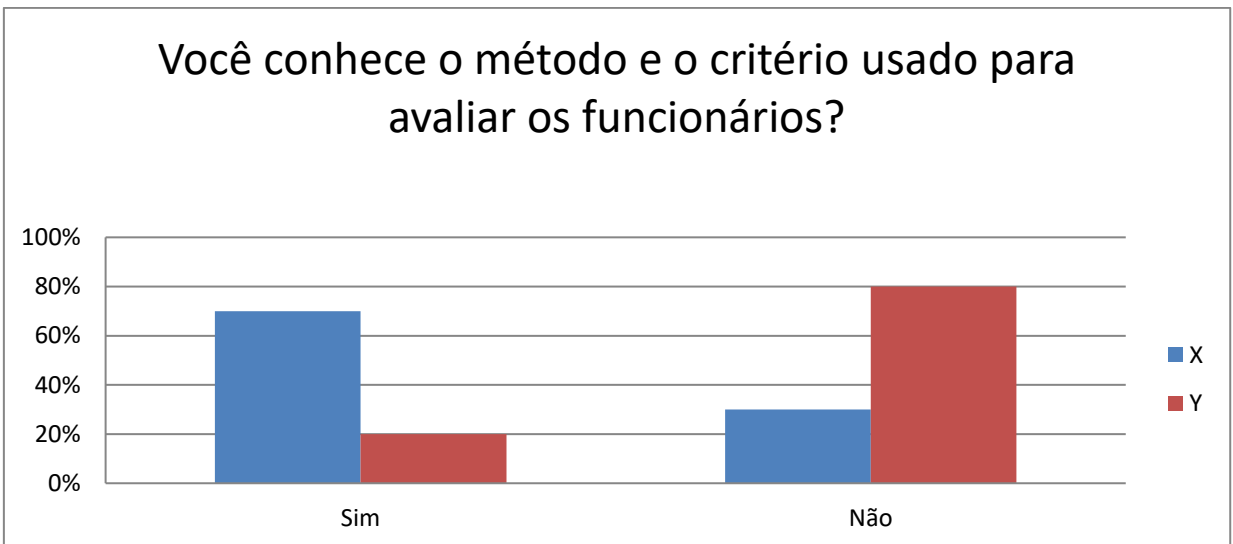
Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

14. Gráfico 6. A avaliação de desempenho 100% eficaz



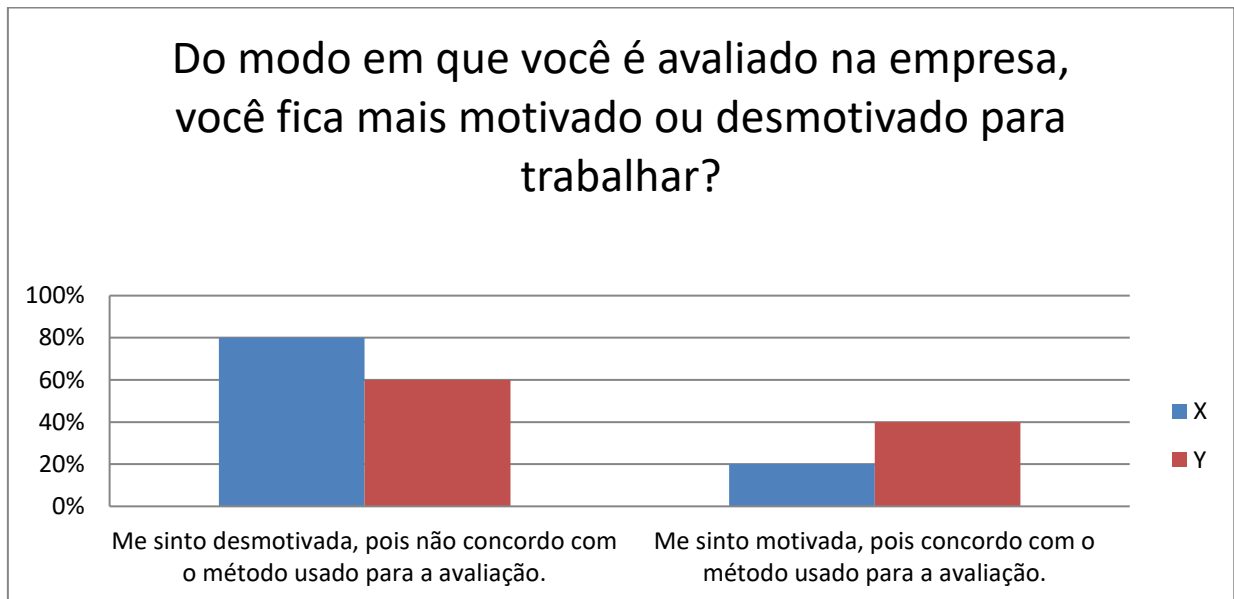
Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

15. Gráfico 7. O método e o critério para a avaliação



Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

16. Gráfico 8. Motivação e desmotivação



Fonte: Pesquisa realizada, 09/2018.

Observamos que de acordo com os gráficos, existem funcionários em empresas que se quer sabem de quanto em quanto tempo se é feito a avaliação de desempenho e pessoas que acham que se não avaliar o gestor, essa avaliação de desempenho será 100% eficaz.

Ao nosso ver, essa avaliação não será eficaz porque é impossível mensurar só o trabalho dos colaboradores sem colocar em pauta o trabalho da liderança também.

17. Conduta

Não se deve negligenciar o direito de um empregador proceder à avaliação de desempenho relativamente a um trabalhador específico. Esse direito deverá ser exercido regularmente, e de uma forma justa, em relação a cada trabalhador. A legislação de alguns países prevê recursos, o que deverá incentivar o empregador postergar alguma vez a decisão que devia tomar em relação ao trabalhador cujo desempenho for insuficiente. A comunicação dos resultados e a reação do trabalhador são indispensáveis. Na realidade, se, ao longo de alguns anos de serviço, o empregador que não tiver agido regulamente e avisado o trabalhador sobre as suas faltas, bem como da necessidade de corrigi-las, a legislação pode garantir ao trabalhador o direito de contestar o desligamento por motivos de competência e/ou desempenho. O empregador deve apresentar provas do bom funcionamento do seu programa de avaliação de desempenho.

18. Quadro de provas do bom funcionamento do programa de avaliação de desempenho.

Os critérios avaliados devem ser pertinentes a função.
Os trabalhadores devem ser informados daquilo que deles se espera e quais são os critérios que presidem à avaliação do seu desempenho.
A organização deve estabelecer e comunicar devidamente a sua política e os seus procedimentos de avaliação de desempenho, tendo o cuidado de especificar as funções e as responsabilidades dos trabalhadores e dos gestores.
As chefias e os trabalhadores deverão receber uma formação de base, que lhes permita executar devidamente as respectivas funções e responsabilidades em relação ao processo de avaliação de desempenho.
O chefe direto deve regularmente tomar notas para estar em condições de fornecer ao trabalhador exemplos de desempenhos positivos e negativos que sustentem a avaliação.
As chefias deverão ser responsáveis pela aplicação correta do processo de avaliação de desempenho aos seus subordinados.
As avaliações de desempenho efetuadas por um chefe deverão ser verificadas pelo seu superior hierárquico ou por uma comissão nomeada para esse efeito. A organização deve prever um dispositivo ao qual os trabalhadores possam recorrer em função dos resultados da sua avaliação.
Se as avaliações de desempenho se destinarem a poiar decisões administrativas, estas deverão ser coerentes com a avaliação. Assim, um trabalhador que receba um bônus salarial elevado deverá ter obtido uma melhor avaliação do que o outro que tiver recebido um bônus inferior.

Fonte: Gestão de Recursos Humanos, p 353.

19. Avaliação propriamente dita

Uma vez concluída a preparação da avaliação, é necessário reunir todos os dados relativos ao rendimento efetivo do avaliado, que mostram simultaneamente os seus pontos fortes e os fracos. O objetivo consiste em responsabilizar mais o trabalhador pelo seu trabalho e desempenho. Estes dados devem ser guardados sob sigilo, para fins de referência durante a avaliação propriamente dita e durante análise de resultados.

O programa de avaliação concreto é acionado e começa a verificação de dados reativos ao desempenho. A recolha dependerá sem dúvida das técnicas escolhidas e do valor que se pretenda atribuir aos resultados do programa de avaliação. É imprescindível a colaboração de todos os intervenientes, a fim de serem atingidos os objetivos determinados.

20. Resultados obtidos e recomendações

A fim de dar seguimento ao programa de avaliação, deve proceder-se à análise aprofundada dos conjuntos dos dados recolhidos e compará-los com o rendimento habitual do avaliado.

Em seguida, o avaliador reúne-se com o avaliado para discutirem os resultados obtidos. Esse encontro assume por vezes a forma de entrevista formal e obrigatória ou, em outros casos, de contatos informais e abertos. Na prática, algumas organizações comunicam os resultados da avaliação aos trabalhadores para ter uma comunicação mais aberta as suas expectativas e lhes apontar eventuais melhorias. Para evitar que a avaliação de desempenho caia no vazio, é oportuno que contenha recomendações de ordem administrativa, por exemplo, sobre a promoção, formação, aumento de salário, etc. Além disso, independente da forma que assumir, formal ou informal, deve informa-se o avaliado sobre as mudanças esperadas ao nível do seu desempenho. Por último, é necessário exercer um acompanhamento para que a avaliação mais recente do avaliado sirva de ponto de partida para promover as várias medidas relativas à melhoria da produtividade e de progresso na sua carreira.

21. Controle de cada fase

A observação do programa de avaliação deve ser um processo continuado e proativo, deve exercer-se ao nível de todas as fases, mas principalmente durante a primeira: a preparação da avaliação. Durante esta fase, deve verificar-se a importância das técnicas a aplicar durante o funcionamento do programa de avaliação tem como principal objetivo verificar a qualidade dos dados recolhidos, suscetíveis de ser utilizados para fins concretos. Quanto ao controle efetuado, no termo de programa de avaliação, este tem como objetivo verificar em que medida o programa de avaliação cumpriu os objetivos de origem.

O controle de um programa de avaliação requer normalmente um grande investimento em tempo e energia. Deve assegurar que todas as recomendações sejam promovidas e prever um sistema de acompanhamento, em especial se a avaliação de desempenho tiver como principal objetivo estabelecer um programa de valorizar seus colaboradores, será oportuno questionar sobre as condições de eficácia de um programa de avaliação de desempenho.

22. Desempenho versus potencial

22.1 - Avaliação de desempenho

Trata-se de avaliar o desempenho efetivo do trabalhador no exercício das suas funções, durante um período específico. Mesmo que um trabalhador geralmente empenhado obtenha resultados regulares e permanentes, isso não impede o empregador de verificar se cada um dos trabalhadores cumpriu eficazmente as tarefas que lhe confiou. Em caso de resposta negativa, identifica as causas negativas, identifica as causas pessoais e organizacionais que explicam o desempenho deficiente ou inusitado. Seguidamente, o trabalhador pode tomar decisões no sentido da valorização profissional, remuneração, promoção ou transferência.

22.2 - Avaliação do potencial

Consiste em promover o desenvolvimento pessoal de cada trabalhador, para que este atinja um nível de desempenho elevado no futuro, em função das suas competências reveladas, preparação profissional, experiência e ambições em termos de carreira. A avaliação do potencial visa vários objetivos como motivar os trabalhadores, visto que o empregador os formar para lhes proporcionar melhores oportunidades em termos de carreira, justificar melhor as promoções, as mudanças, os aumentos de salário, estimular o desenvolvimento organizacional, mediante a orientação dos trabalhadores dotados de potencial para lugares superiores, bem como a definição das posições prioritárias.

Nas organizações de grande dimensão que existem recursos financeiros para dedicar especial atenção à avaliação do potencial, utilizando especificamente uma técnica adequada, como o centro de avaliação.

23. Participantes

23.1 - Seleção dos participantes

Quando chega o momento de avaliar os trabalhadores, o empregador encontra-se perante uma situação delicada: escolher pessoas que procederão a uma avaliação justa e equitativa dos RH. A avaliação de desempenho exige algumas condições que devem ser efetuadas por intervenientes que conheçam o meio laboral e o modo como o avaliado cumpre o seu trabalho e o avaliador deve estar em condições de apreciar determinadas capacidades num contexto específico e possuir a competência necessária para avaliar com justiça o desempenho do avaliado.

Perante a necessidade de conhecimento do avaliado e do conteúdo das tarefas pelo avaliador, o empregador recorre, na maioria dos casos, ao superior direto para avaliar o empregado. Mas acontece também que o empregador inclui também outros participantes, colegas de trabalho, comissão de avaliação, consultores internos e externos, subordinados do avaliado, superior hierárquico do chefe direto, representantes do serviço de RH, etc.

23.2 - Avaliar como?

A avaliação dos trabalhadores deve ser sistemática. Em primeiro lugar, o processo inclui a formação de uma opinião relativamente ao desempenho e, depois, um parecer sobre o mérito do trabalhador. Uma avaliação deve evitar a arbitragem, que poderá ter consequências terríveis, nomeadamente a deterioração do ambiente do trabalho, a perda ou demissão de trabalhadores que, por vezes, constituem o fator-chave do êxito da organização, o risco de recursos de todo o tipo por práticas discriminatórias, seja em termos de sexo, religião, cor da pele, etc.

23.3 - Avaliar o que?

Quais são os aspectos que devem ser avaliados no trabalhador? Os traços de personalidade, os comportamentos, o nível de empenho no seguimento de objetivos estabelecidos, ou unicamente os resultados quantitativos obtidos no trabalho durante o período de avaliação? Em princípio, a avaliação deve ser baseada nas qualidades e nos pontos fracos do indivíduo e sobre seu desempenho global. O ideal seria basear-se na identificação de resultados quantificáveis a atingir por cada trabalhador. O objetivo consiste em poder aconselhar o trabalhador sobre seu desempenho atual, a sua eventual participação em ações de formação e retirar algumas conclusões práticas a respeito da sua carreira dentro da organização.

Algumas organizações, para fazerem face à concorrência, e para venderem os seus produtos ou serviços, avaliam os vendedores segundo aspectos que se tornam, segundo parece, cada vez mais necessários para vender, nomeadamente a aparência física. Na realidade há organizações que ditam regras muito rígidas relativas à apresentação e ao vestuário, por exemplo a abolição de barba ou bigode. Outra regra prevê que os trabalhadores devam usar vestuários clássicos.

Ninguém pode ter pretensões de possuir a capacidade de emitir um juízo perfeito sobre o trabalho feito por outros. Por esse motivo, os resultados obtidos por um avaliado, e determinados por um avaliador, beneficiam se forem verificados por terceiros, antes de serem definitivamente completados e transmitidos à pessoa diretamente envolvida. Esses terceiros, ou revisores, podem verificar globalmente os erros que o avaliador pode ter cometido, como por exemplo, o grau de severidade ou de generosidade, etc.

24. CONCLUSÃO

O presente estudo apresentou o sistema de avaliação de desempenho para quantificar e qualificar a capacidade funcional de seus colaboradores, além de uma análise bibliográfica, a avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional do funcionário.

Para melhor entendimento no âmbito das organizações, o estudo conduziu-se por meio do comportamento organizacional, nos pontos que influenciam o comportamento humano dentro das organizações e meios de motivação para o trabalho.

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Além das teorias apresentadas sobre a evolução da gestão de pessoas e as atitudes das pessoas como funcionários, aderiu-se no estudo as diversas teorias tradicionais e contemporâneas para a avaliação do desempenho funcional.

As organizações estão mudando com grande velocidade, isto em junção as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas e tecnológicas. Essas mudanças tiveram como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações também exigiram e exigem das empresas mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos e técnicas administrativas adotadas. Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado e o crescimento pessoal e profissional do funcionário. As organizações são hoje mais sensíveis às demandas dessa natureza, percebendo que só assim poderão motivar seus funcionários a atingirem os objetivos organizacionais.

Na atualidade, dentre todas as exigências do mercado de trabalho, o indivíduo deve ficar atento ao seu desempenho e ao seu desenvolvimento profissional. Ou seja, para o desenvolvimento e desempenho do funcionário na organização ter um resultado eficaz, é necessário que a organização e os gestores se comprometam com o desenvolvimento dos funcionários e que haja ferramentas adequadas para uma avaliação de desempenho, para que seja observado os pontos fortes e pontos a desenvolver.

Com base na pesquisa realizada com funcionários, foi detectado que o método de avaliação de desempenho aplicado na empresa é desconhecido pelos funcionários e da necessidade de o avaliador ser avaliado pelos próprios funcionários.

Diante dos dados conferidos, entendeu-se também que apesar do desconhecimento do método utilizado para a avaliação de desempenho, os avaliados sabem que existem falhas no método utilizado e também em quem o aplica.

A insatisfação apresentada por uma parte dos avaliados, também pode ser observada, onde os quais apresentam que o modelo não é transparente e não prevê melhorias, já que não está aberto a críticas e sugestões de melhoria.

É importante ressaltar, que a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão responsável por alinhar metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, identifica funcionários com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido, fornece um *feedback* claro e objetivo e apresenta claramente as expectativas que a empresa tem quanto ao desempenho e estimula a cultura do diálogo.

Podemos concluir que a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os talentos da organização, e através do estudo foi possível verificar que a avaliação é responsável por definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medidas os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos funcionários, obter subsídios para remuneração e promoção e elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Acredita-se que a realização desta pesquisa em questão é de grande valia, pois assuntos relacionados ao desempenho humano em uma organização e a forma como este se torna sempre o centro de discussões para os avaliadores.

25. REFERÊNCIAS

SOUSA, M; DUARTE, T; SANCHES, P; GOMES, J. **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas**. 1. Ed. Portugal: Lidel, 2006.

PEIXOTO, Denise Eloy. **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações**. 2015. Disponível em:< <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes,53443.html> > Acesso em: 16 mai. 2005

MARRAS, Jean. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

OLIVEIRA, Viviane. **Avaliação de Desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em um órgão público**. Vol. XII. Nº 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://sare.unianhanguera.edu/index.ph> > Acesso em: 23 Agosto. 2010.

MORIN, Pierre. **A Arte do Gestor**. Instituto Piaget, 1999.

MORAL, Michel. **O Gestor Global**. Instituto Piaget, 2009.

Sekiou / Blondin / Fabi / Bayad / Pereth / Alis. **Gestão dos Recursos Humanos**. Instituto Piaget, 2009.

DULUC, Alain. **Liderança e Confiança**. Instituto Piaget, 2001.

