

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO-SENSO”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

TATIANA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE SOB A ÓTICA
DAS ORGANIZAÇÕES**

**Aracaju – SE
2010**

TATIANA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE SOB A ÓTICA
DAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão da FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas.**

**Aracaju - SE
2010**

TATIANA SILVA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE SOB A ÓTICA
DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

NOME COMPLETO DO AVALIADOR

NOME COMPLETO DO COORDENADOR DE CURSO

NOME COMPLETO DO ALUNO

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2010

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar mediante revisão bibliográfica, a importância da avaliação de desempenho utilizada nas organizações, como alternativa de Avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, influenciando na melhoria do ambiente e do desenvolvimento do trabalho. Pensando-se nesse aspecto o presente artigo buscou verificar quais os fatores essenciais para análise de desempenho e quais os métodos existentes para realização deste processo. O artigo buscou elucidar a vantagem de se aplicar a avaliação, direcionando melhor o tipo de método utilizado em cada realidade organizacional, bem como expondo ao colaborador o objetivo desta avaliação e dando o feedback do resultado atingindo.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e empresarial...

SUMMARY

The present article has as objective to analyze by means of bibliographical revision, the importance of the evaluation of performance used in the organizations, as alternative To evaluate, to promote and to guide the personal and professional growth of the collaborators, influencing in the improvement of the environment and the development of the work. Thinking about this aspect the present article it searched to verify which the essential factors for performance analysis and which the existing methods for accomplishment of this process. The article searched to elucidate the advantage of if applying the evaluation, directing better the type of method used in each organizacional reality, as well as displaying to the collaborator the objective of this evaluation and giving feedback of the result reaching.

WORDS KEY: Evaluation of performance, professional and enterprise development.

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO.....	6
2-PANORAMA HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	10
4-A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS	12
5 - METODOLOGIA PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
5.1 - Métodos Utilizados na aplicação da avaliação de desempenho	14
5.1.1 Escolha e distribuição forçada	14
5.1.3 Incidentes críticos	14
5.1.4 Comparação aos pares	15
5.1.5 pesquisa de campo	15
5.1.7 Escala Gráfica.....	15
5.1.2.1 Vantagens e desvantagens na utilização do método de escalas gráficas	16
6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	18

1-INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a questão da utilização da avaliação de desempenho no âmbito organizacional, considerando sua importância como forma de avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, influenciando na melhoria do ambiente e do desenvolvimento do trabalho.

Este artigo tem como objetivo geral analisar a aplicação e utilização da avaliação de desempenho no âmbito organizacional, através da revisão bibliográfica, levando em consideração os métodos aplicados, as vantagens e desvantagens dessa avaliação.

A pesquisa é qualificada como bibliográfica, segundo Roesch (1999 apud SANTANA, 2006, p. 16). "A revisão bibliográfica permite ao pesquisador levantar os dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo e assegura quanto à originalidade do trabalho". Para Vergara (2000, p. 35):

Denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência.

O estudo em questão está estruturado em: a importância da avaliação
Para um melhor entendimento foram realizadas pesquisas bibliográficas tendo como temas desempenho no âmbito organizacional, métodos utilizados no desempenho, vantagens e desvantagens deste processo no âmbito organizacional.

O avanço no mundo empresarial vem ganhando destaque na economia mundial. Para manter-se em alta são necessários alguns componentes, dentre eles a inovação, treinamento, diferencial, visão e determinação. Para somar a estes são necessários colaboradores imbuídos na lógica do trabalho, determinados na missão da empresa. Desta maneira, torna-se indispensável a alta valorização profissional, incentivo e avaliação no decorrer do processo. Avaliação no que diz respeito ao desempenho empresarial como todo. "Avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e a mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. Tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários,

promovendo o crescimento pessoal, bem como melhor desempenho". (França, 2007).

Muitas organizações aderiram a este processo, mas trata-se de conhecer o processo e estudar, para que não distorça as informações e acabe anulando todo o objetivo da avaliação.

É importante estudar o aspecto empresarial, conhecer realmente a realidade da empresa, seus profissionais, a atual conjuntura da mesma e adequar as perguntas ao público-alvo. Avaliar não somente os profissionais independentes dos cargos que ocupem (gerentes, diretores...).

O objetivo básico está relacionado ao desenvolvimento individual e organizacional, os resultados obtidos e os instrumentos desenvolvidos para avaliação devem ser utilizados pela área de recursos humanos para adequação das diversas especialidades podendo proporcionar promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance de melhores resultados.

2-PANORAMA HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ser humano desde o seu surgimento tem a capacidade de analisar, permitindo a sua sobrevivência e progresso.

Nesse primeiro momento essa capacidade visava a sua sobrevivência e integridade física, garantindo assim a perpetuação da espécie, essa avaliação era desprovida de sistematização, sendo analisado através do julgamento correto para tomada das decisões certa.

Por volta de 2205 A.C. na China, o imperador chinês Shun, examinava seus oficiais com o objetivo de promove-los ou demiti-los.

Com o desenvolvimento do homem, a sociedade tornou-se mais complexa e sofisticada, alterando também as relações interpessoais e buscando o saber e o desempenho na busca do conhecimento através da pesquisa, debates e experimentações.

Em 1880, o exercito americano desenvolveu processos da avaliação e em 1918 a General Motors, aplicou sistemas formais para avaliar seus executivos. Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho, recebeu inúmeras contribuições conceituais e tecnológicas, tornando o processo confiável, fácil de aplicar e seguro.

Também podemos citar o advento do taylorismo, onde Taylor em uma das suas pesquisas deu origem a “ avaliação de mérito” visando a racionalização do trabalho, disciplinando o funcionário e corrigindo ou alterando o modo de realizar sua função.

Para Martino 1995 quando se faz avaliação sistematizada, faz-se um julgamento do real que está relacionado ao qualitativo, em seguida o juízo sobre algo implica ao quantitativo. Ambos são condicionados pela significação que possui o objeto avaliado.

Segundo o mesmo autor avaliar consiste em mensurar alguma coisa a partir de uma referência, o que implica sempre estabelecer uma comparação: comparar uma característica, execução ou resultados, com um determinado padrão.

Na modernidade a necessidade de avaliar surgiu na primeira metade do século XX com o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados (Silvia, 2000:199).

Esse método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

Contudo a avaliação de desempenho tem como fundamento a análise dos funcionários, promovendo um melhor desempenho de suas funções na organização.

3-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

O objetivo final é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. É um instrumento que avalia e estimula o potencial do profissional.

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha é uma função de Staff, em algumas empresas, a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação.

A avaliação com o empregado avaliado, constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação e que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado.

Segundo Chiavenato, através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de

negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo, além de poder beneficiar ao chefe porque melhor avalia o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com uma avaliação que elimina a subjetividade; pode propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados, além de comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objetivo. Pode beneficiar os subordinados, porque aprendem quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários; Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe; Conhece as providências tomadas por seu chefe quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio deverá tomar (auto correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.); além de dar condições para fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento e controle. E por fim benefícios para organização, pois dar mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada empregado; Identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências; além de poder dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

4-A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS

Diante do cenário atual o aumento da competitividade faz com que as instituições busquem constantes inovações em seus procedimentos em seus procedimentos, se utilizado de novas metodologias como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes internos e externos objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento.

Assim a avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta de gestão de pessoas que orienta a execução da função de cada profissional dentro da organização, a performance de cargo, metas, resultados e potencial de crescimento.

Alinhar as metas, expectativas e a cultura organizacional as funções de cada colaborador faz com que a instituição defina as competências fundamentais para cada função e a avaliação usa essas habilidades como critérios e oferece diagnósticos para cada funcionário.

A utilização dessa ferramenta impossibilita as injustiças e perseguições por motivos pessoais, assim como os favorecimentos, transmitido uma maior confiança aos colaboradores no sistema de avaliação de desempenho e nas lideranças.

Os empregados passam atuar de forma mais assertiva e a se destacar em diversos contextos a partir do feedback (retorno) contínuo e das ações de desenvolvimentos.

Para Chiavenato (1981), avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita as correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

A avaliação é significativa tanto para a empresa como para o colaborador, pois a empresa passará a conhecer seu pessoal, e podendo extrair dele um melhor e maior rendimento e ao empregado ao conhecer as suas qualidades e pontos fracos, ficará mais seguro quanto as suas chances de carreira na empresa.

5 - METODOLOGIA PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo da evolução humanidade, o ser humano passa constantemente por avaliações pelos diversos membros da sociedade.

Entretanto, este processo vai variar de acordo com as diferentes necessidades e objetivos do avaliador.

Nas instituições a avaliação de desempenho tem uma grande importância para os seus colaboradores e o futuro da organização.

Podendo determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional.

Para Gonçalves (2002), a característica essencial para uma organização é capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas.

A principal medição para esse processo é o planejamento estratégico da instituição, o Balanced Scorecard (BSC).

O *Balanced Scorecard* é definido de acordo com a estratégia da empresa e constitui um instrumento a ser gerenciado. A implementação nas empresas, permite incorporar uma filosofia que as tornam orientadas para estratégias, as quais, segundo seus idealizadores, devem ser norteadas por cinco princípios básicos: a) Traduzir a estratégia em termos operacionais; b) Alinhar a organização com a estratégia; c) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos; d) Converter a estratégia em processo contínuo; e) Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

De acordo com Bomfim (2004), com a implantação da ferramenta a organização atingirá vantagens que ajudarão a clarear a visão, a estratégia, interação entre departamentos, maior entrosamento de todos os níveis hierárquicos, melhor entendimento por parte das pessoas das pessoas que compõem a empresa e feedback tático e estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a razão deste processo esta cada vez mais sendo objeto de estudo no âmbito empresarial e acadêmico, mostra que a ausência

da avaliação de desempenho adequada faz com que não exista sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

Assim a gestão organizacional deve estar embasada na indicação apontada por suas medidas de desempenho e deve ser estudada e analisada de maneira eficaz, pois exerce influência em toda a organização.

5.1 - Métodos Utilizados na aplicação da avaliação de desempenho

Existem vários tipos de métodos, os mais utilizados são: escolha e distribuição forçada, incidentes críticos, comparação aos pares, pesquisa de campo, 360° e escala gráfica, que podem ser aplicados para avaliação de desempenho. Cada um com suas particularidades e ideais para cada realidade organizacional segundo a revisão literária existente.

5.1.1 Escolha e distribuição forçada

Incidir na avaliação dos indivíduos através da descrição de ranços de determinado tipo de desempenho numa variação de ruim a excepcional, para cada graduação pode existir comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador, permitindo a elaboração de gráficos que ajudaram à avaliação e o acompanhamento do desempenho histórico do avaliador.

5.1.3 Incidentes críticos

São os desempenhos altamente positivo que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos que devem ser corrigidos através de orientações constantes. O método não se preocupa em avaliar situações normais, entretanto para o sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

5.1.4 Comparação aos pares

Conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso.

5.1.5 pesquisa de campo

Enfoca a realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de recursos humanos com cada líder, para avaliação de desempenho de cada um dos seus subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Esse método possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

5.1.7 Escala Gráfica

A escala gráfica é um dos métodos mais utilizados. Deve-se manter a neutralidade e o pré-julgamento do avaliador. Este método avalia o desempenho das pessoas, que são previamente definidos e graduados em uma escala que varia de bom a ruim, e pode ser visualizados através de gráficos. Utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho e as verticais representam o grau de variação daqueles fatores. Estes são previamente selecionados para definir em cada pessoa as qualidades que pretende avaliar. Cada fator é dimensionado em uma escala que pode variar de fraco a excelente. Entre estes extremos existem três alternativas: escala de gráfica contínua, escala gráfica semicontínuas e a descontínua.

As escalas gráficas contínuas são aquelas em que apenas os dois pontos extremos são definidos, e a avaliação do desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une, existindo um limite mínimo e máximo de variação do fator para ser avaliado, e esta avaliação pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de avaliação.

A escala semicontinuas para facilitar a avaliação apresenta pontos intermediários entre os extremos

E por fim a escala descontínua que as posições são previamente fixadas e descritas devendo o avaliador escolher uma delas.

5.1.2.1 Vantagens e desvantagens na utilização do método de escalas gráficas

Ao ser utilizadas as escalas podem apresentar vantagens e desvantagens para organização diante do real resultado que se quer alcançar. As vantagens podem ser consideradas as seguintes: o instrumento utilizado é de fácil entendimento e aplicação; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação; facilita o registro da avaliação.

As desvantagens constituem-se nas seguintes características: não permite flexibilidade; está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, podendo provocar o efeito halo, que o avaliador pode aperfeiçoar fatores de alguns profissionais ou considerar outros fracos em todos os itens avaliados; os resultados podem ser bitolados ou rotinizados; a utilização de mecanismos matemáticos para corrigir as distorções e influências pessoais dos avaliadores; tendência a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os subordinados.

Segundo Zarifian(2005), uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “ conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo”, levou a criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização como:

- **360° graus**

Esse método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

- **Avaliação de competências**

Método avaliador que se identifica de competências conceituais através do conhecimento teórico, técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

- **Avaliação de competências e resultados**

Conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

- **Avaliação de potencial**

Tem ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que sejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a revisão da literatura observou-se que a avaliação e desempenho enquanto metodologia de diagnostico tem como objetivo geral e principal o desenvolvimento pessoal e organizacional promovendo uma maior transformação cultural, profissional e organizacional com mudanças na interação e cooperação através do compartilhamento de ideais, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos institucionais.

Entretanto é importante destacar que é preciso respeitar seus colaboradores, levando em conta suas habilidades, o relacionamento intra e interpessoal, a participação em treinamentos, palestras e seminários de aprimoramento, o grau de dificuldade das tarefas e em alguns casos o acúmulo de funções, acarretando um esforço pessoal.

Esse processo constitui também um grande instrumento de motivação e aperfeiçoamento profissional.

Para a área de Recursos Humanos esse método terá uma visão do perfil dos profissionais avaliados, na percepção dos seus principais líderes, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores em termos de treinamento e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César g. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ENEGEP 2004 ABEPRO 1194
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007
- GIL, C. A. **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.
- GIL, C. A. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.
- GONÇALVES, J. P. (2002) - **Desempenho Organizacional**. In **Semanário Econômico**, nº 815.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000) - **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro:
- XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.