

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, FERRAMENTA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS.

Emanuel Aguiar (1), Fábio Santos (2), Felipe Pereira Rodrigues (3), Franco Ferraz(4), Valdinei da Silva Bastos (5)

1 ao 4 Alunos do 2º Semestre do Curso de Gestão de Produção Industrial - UNIFIA

5 – Professor Especialista em Gestão da Produção - UNIFIA

RESUMO

Este trabalho tem como foco avaliação de desempenho dentro das empresas. Verificou-se que, no passado, as organizações utilizavam métodos burocráticos, lentos e muito limitados para avaliar seus colaboradores. Com o passar do tempo e com o avanço tecnológico e global que as pessoas e as organizações se encontram foi necessário elaborar maneiras mais eficientes de avaliar e mensurar a capacidade e desenvolvimento dos colaboradores dentro do novo cenário que se encontra o mundo empresarial que se tornou cada vez mais competitivo.

Contata-se neste trabalho que, uma boa avaliação de desempenho deva ser sistêmica e dinâmica e que seus colaboradores saibam como está seu desempenho e onde deve-se melhorar e continuar exercendo com qualidade seus pontos fortes.

Constatamos que existem vários modelos de avaliação de desempenho existentes no mercado atualmente, variando de acordo com a necessidade e organização de cada empresa.

Palavra-chave: Avaliação de Desempenho, Organizações e Capacidade.

ABSTRACT

This work focuses on performance evolution with in companies. It has been found that in the past organizations used bureaucratic, slow and very limited methods to evaluate their employees. Over time and with the technological and global advancement of people and organizations, it was necessary to devise more efficient ways of evaluating and measuring the capacity and development of employees with in the new scenario of the business world that has become more competitive.

In this work, a good evolution of performance must be systemic and dynamic and that its employees know how they are performing and where they must improve and continue to exercise their strengths with quality.

We find that there are several performance evolution models in the market today, varying according to the need and organization of each company.

Keyword: Performance Evolution, Organizations and Capacity.

INTRODUÇÃO

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata da maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, sendo o diferencial das empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho. (Administradores.com.br)

A Gestão de Produção torna-se um tema importante de pesquisa, primeiramente pelo movimento da necessidade de novas tecnologias e métodos mais eficientes de produção, e além de mudanças percebidas nas legislações trabalhistas, as quais dificultam a captação e a permanência da mão-de-obra nas entidades industriais (GARCIA; LOPEZ, 2000). Neste sentido a Avaliação de Desempenho, torna possível o reconhecimento e conseqüentemente a possibilidade de tomar ações de melhorias no processo.

Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento.

Capacitar o capital humano é mais assertivo para as organizações e ainda trazem benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário envolvido. A eficácia da avaliação de desempenho está diretamente ligada à maneira que esta é aplicada.

1. GESTÃO DE PESSOAS

Dutra (2002) concorda sobre a possibilidade da estratégia de uma organização estar ligada às pessoas, tornando-as uma das fontes no alcance da competitividade da organização, cabe salientar que a competitividade é muito saudável dentro da organização, pois empenha os funcionários a sempre superar as expectativas de seus gestores.

Whittington (2002) e Slack *et al* (2002), toda estratégia, antes de ser elaborada deve incluir um propósito e uma definição do processo que se irá trilhar até alcançar esse propósito; entretanto, não deve ser diferente na hora de avaliar o desempenho do colaborador, esta avaliação também deve ser bem elaborada e planejada para que o propósito geral seja alcançado “aumento da produtividade e bons resultados”.

Fischer (1998, p.102) menciona que essa gestão tem como foco concentrar-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejados pela empresa, cabe salientar que todos os resultados que a empresa deseja, se concentram também na gestão das pessoas, uma boa avaliação pode-se descobrir novos talentos, culminado para um crescimento, e possibilitando novas oportunidades.

2. AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

De acordo com Marras (2011) Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador e sua equipe, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Segundo Chiavenato (2008) avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência grupal ou etc.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas, que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho.

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento e demais ações.

De modo geral este procedimento é realizado de uma a três vezes ao ano, e parte do interesse dos líderes para os liderados, e também possibilita que o líder trabalhe as eficiências, deficiências e limitações dos colaboradores.

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta que possibilita ao avaliado, o *feedback* àqueles que queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa, se aperfeiçoando e corrigindo seus erros na execução de suas tarefas.

3. FINALIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem como finalidade utilizar um sistema de avaliação global, ou seja, para toda a instituição e para que todos visem o mesmo caminho.

- Identificar o estágio atual do colaborador e direcionar um caminho para todos;
- Fazer um levantamento de treinamentos necessários para os colaboradores;
- Favorecer adaptação para cargos estipulados;

Existem diversos tipos de aplicações do método de avaliação de desempenho: As mais democráticas e participativas que proporcionam ao próprio funcionário a possibilidade de auto avaliar-se em seu desempenho, as que atribuem a responsabilidade de avaliação ao Gerente para reforçar a hierarquia: Também as que atribuem à avaliação de desempenho a equipe, principalmente quando as organizações são estruturadas e auto suficientes, e ainda as que adotam um processo circular de 360 graus ou rede de avaliação.

Independente de qual método utilizado, a avaliação de desempenho tem como finalidade primordial definir posições e funções adequadas ao colaborador afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correta, satisfazendo as necessidades da organização.

4. TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1. ESCALA GRÁFICA

Consiste em um formulário de dupla entrada no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Cada grau tem um valor em pontos e isso é que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, regular, sofrível ou fraco.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 4.1: Escala gráfica – Extraída de: www.estudandopsi.blogspot.com.br

4.2. ESCOLHA FORÇADA

É um método que foi desenvolvido durante a grande segunda guerra para escolha de oficiais à serem promovidos pelo exército. Trata-se de um formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Figura 4.2 Planilha Escolha Forçada disponível em: www.docplayer.com.br

4.3. INCIDENTES CRÍTICOS

Neste método o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os extremos sem analisar os traços de personalidade.



Figura 4.3 Incidentes Críticos: disponível em: www.administracaoBrasil.com

4.4. COMPARAÇÃO AOS PARES

Também conhecido como combinação binária é o método de avaliação que compara dois a dois colaboradores de cada vez e se anota em uma coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho, neste método pode-se também utilizar fatores de avaliação. Assim cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Comparação aos pares

Comparação dos empregados quanto à PRODUTIVIDADE	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	2	3	1	0

87

Figura 4.4 Comparação aos pares disponível em: WWW.slideplayer.com.br

4.5. AUTO AVALIAÇÃO

Método em que o próprio indivíduo avalia seu desempenho que pode ser através de relatórios. Escalas gráficas, ou frases descritivas. Só tem validade quando tem um grande grau de maturidade profissional.

PONTUALIDADE E EMPENHO	SIM, SEMPRE	ÀS VEZES	NÃO, NUNCA
1. Cumpri os prazos estabelecidos para as atividades?			
2. Fui às aulas todos os dias e cheguei pontualmente?			
3. Quando faltei às aulas procurei me informar sobre o que foi dado pelo professor?			
4. Concentrei-me na aula e nas atividades propostas?			
5. Fiz perguntas ao professor quando não entendi a explicação?			
6. Em casa, concentrei-me no estudo e desliguei tudo que poderia me atrapalhar (celular, computador etc)?			

Figura 4.5 Formulário de Auto Avaliação disponível em: www.ensinarhistoriajoelza.com.br/autoavaliacao-uma-ferramenta-importante

4.6. AVALIAÇÃO POR RESULTADOS

É um método pouco utilizado em nosso país, é feito através da comparação periódica entre metas previamente fixadas para cada individuo e os resultados realmente alcançados.

Atividades que serão objeto de avaliação	Metas	Resultados alcançados			
		1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
Acompanhamento do desempenho					
Data da reunião	Comentários da chefia		Comentários do empregado		
	_____ Assinatura		_____ Assinatura		
Avaliação Final:					
Plano de Desenvolvimento do Avaliado:					

Figura 4.6 Tabela de Avaliação por Resultados. Extraído de : www.scielo.br/scielo.php?script

4.7. AVALIAÇÃO 360°

Um dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados na atualidade, se diferencia dos demais, pois possibilita a minimização daquilo que mais preocupa todo e qualquer gestor responsável em um processo de avaliação: A Tendenciosidade e a Subjetividade

A Avaliação de desempenho 360º tem por finalidade oferecer o feedback (retorno) de todas as fontes, incluindo supervisores, colegas, subordinados, a própria pessoa e clientes.



Figura 4.7 Avaliação 360° Extraído de: www.admrhevoce.blogspot.com.br

4.8. PESQUISA DE CAMPO:

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar todo meio ambiente das instalações, condições de trabalho, facilidades e dificuldades que os colaboradores encontram nas intermediações da instituição, ou seja, coisas que dificultem o bom rendimento, produtividade e atinjam a performance.



Figura 4.8 Pesquisa de Campo. Extraído de: www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho

4.9 RELATÓRIO POR PERFORMANCE:

Esta avaliação faz o comparativo entre a performance atual e a performance a ser atingida, dentro das condições internas da instituição, sendo feito um acompanhamento periódico da evolução entre o passado, presente e futuro, isso facilita em qual área deve ser dado a maior atenção para solução dos problemas.



Figura 4.9 Relatório de Performance. Extraído de: www.nibo.com.br/blog/relatorios-de-performance-empresarial

5. QUANDO APLICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

A avaliação de desempenho deve ser aplicada periodicamente, de preferência 360, para que a instituição tenha noção da população que se instala. Este procedimento varia de empresa para empresa, pois algumas optam por o método mais tradicional, ou seja, semestralmente.

O ato de avaliar e ser avaliado é influenciado no dia-a-dia do funcionário, isto é, o feedback que o gestor direto avalia para decidir o futuro deste funcionário dentro da empresa, se o mesmo se adapta a continuar exercendo a mesma função ou se já está preparado para exercer uma nova responsabilidade dentro da organização.

6. METODOLOGIA

Na elaboração do artigo foi utilizada, pesquisa de referência, conteúdos disponíveis em livros, artigos e pesquisas em sites, para melhor explicar o assunto abordado. O artigo iniciou com pesquisa bibliográfica aos conceitos relacionados. A pesquisa tem como fonte as literaturas já existentes e pesquisas realizadas na Internet. A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (Gil, 1991, Pág. 48)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar através de uma análise bibliográfica a avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional em um ambiente organizacional.

Deste modo, pode-se concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, a organização conseguirá não somente visualizar novos talentos, mas também dar feedback para que os colaboradores melhorem seu desempenho e, conseqüentemente melhorem os resultados da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas para isso a organização deve dar um feedback aos colaboradores sobre o desempenho de cada um, seja ele negativo ou positivo, fazendo com que os colaboradores sejam estimulados à se desenvolverem e crescerem profissionalmente junto com a organização.

A avaliação de desempenho permite que a organização alinhe suas estratégias junto aos empregados quando os processos de trabalho são avaliados, ou seja, como os empregados estão desempenhando seu papel. Também verifica se há necessidade de treinamentos para melhorias na função.

A avaliação de desempenho também tem como objetivo observar quais os empregados estão em acordo com a cultura organizacional e quais não estão. Se os que não estão alinhados deverão ser

desligados ou não. Também pode ser utilizada como uma ferramenta para recompensa (aumento salarial) para os merecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. **A Constituição de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Editora, Atlas. 1993.

GAMEIRA, Jorge. Gestão total: a importância do RH na organização. São Paulo: Pioneira, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo, v.35, n.02, /mar-abr/1995.

HRONEC, Steven M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, Manolita Correia. Monografia: **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004. 210 p.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. Planejamento e Medição para a Performance. Rio de Janeiro, Qualitymark

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia.** São Paulo: Pioneiras, 2002. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradutor: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p

Artigos e imagens da internet:

www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes-em-mudanca/50252/ acesso em 22/10/2016

https://www.researchgate.net/publication/301565777_Avaliacao_de_Desempenho_na_Gestao_da_Producao_Analise_Bibliometrica_e_Sistemica_da_Literatura_Internacional acesso em 22/10/2016

www.google.com.br/imagens acesso em 22/10/2016
