



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Caroline Pereira Gonçalves¹

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever o que é Avaliação de Desempenho, quais seus tipos e como ela pode ser usada como estratégia no meio organizacional. De modo que a organização aproveite o capital intelectual que ela possui, que consiga dar o feedback a seus colaboradores e os mesmos consigam usar todas suas competências e se adequar aos objetivos da empresa. A metodologia utilizada foi a metodologia qualitativa, com estudo de caso realizado na empresa “A”. De modo específico foi realizada pesquisa estruturada com os gestores da empresa e gestores de RH.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação; Organização; Estratégia; Pessoas.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações nos últimos anos, uma vez que em tempos antigos, o foco do setor de Recursos Humanos era apenas nas tarefas, custos e resultados imediato da produção, sendo que atualmente a visão é contrária, pois, o foco da gestão de pessoas passou a ser no comportamento e competências dos profissionais.

As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

Na área empresarial, o processo avaliativo esteve e ainda está presente, pois se avaliam condições de mercado, clientes, expectativas, tecnologias e também desempenho dos colaboradores, pois eles são o capital intelectual das empresas.

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

² Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br



Segundo Chiavenato (2009), avaliação de desempenho “é uma avaliação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

A globalização do mundo e da economia impôs a busca pela competitividade nas organizações, como condição para sobreviver ao mercado. Essa busca por competitividade e por ser melhor a cada dia exige a adoção de medidas técnicas modernas de administração, como por exemplo, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obter novos padrões, de qualidade, de produtividade e de clientes e melhores capacitação dos colaboradores para atender todas essas expectativas do mercado e dos clientes.

Perante isso, percebe-se que a avaliação de desempenho é um dos instrumentos da administração voltada ao equilíbrio entre as pessoas e a organização, porque ela gera uma postura de orientação ao gerenciar o desempenho das pessoas, a fim de conseguir maior produtividade, qualidade e resultados positivos para a empresa e para os colaboradores.

Assim avaliação de desempenho, torna possível o reconhecimento, valorização e conseqüentemente a possibilidade de tomar ações de melhorias no processo de contratação, capacitação e promoção dos colaboradores.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

Assim o presente trabalho tem como objetivo verificar como a avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria e desenvolvimento do ambiente interno de uma organização.

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangelica.edu.br



REVISÃO DA LITERATURA

GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem conceito amplo; diz respeito a forma que trata e como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja; com as competências necessárias, o valor da colaboração para o alcance dos objetivos, comprometimento com o seu trabalho e com o que faz.

A Gestão de Pessoas tem por objetivo coordenar os comportamentos internos, aumentar e potencializar o capital humano, através de treinamento e desenvolvimento das habilidades e capacidades dos colaboradores, para atender as demandas estratégicas das organizações. “Gestão de pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam na empresa em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos”. (CHIAVENATO, 2009).

Assim, a Gestão de Pessoas é fundamental dentro das organizações pelo fato de atuar como norteadora nos períodos de mudanças, tanto das pessoas, como processos. Também é uma importante ferramenta de gestão no que se refere ao modo de direcionar o capital humano ao desenvolvimento e eficácia organizacional. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2011, p.10)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangelica.edu.br



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

Cada vez mais as pessoas dentro da organização sabem o seu valor e sua importância, elas entendem que o diferencial de suas competências e o que vai dar destaque e agregar valor ao seu trabalho dentro da organização. E para que elas continuem se sentindo valorizadas e motivadas, é necessário que sejam direcionadas para realizar suas funções com eficiência e efetividade. Sendo assim, a avaliação de desempenho continua sendo ferramenta de grande importância para a gestão de pessoas dentro da organização. Essa avaliação é vista como apreciação sistemática que cada colaborador desempenha em suas funções para a realização de suas atividades e alcance de metas e resultados da organização.

A avaliação de desempenho é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. (LIMONGI-FRANÇA, p. 2002)

A avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode medir o índice de desempenho, qualidade e motivação de seus colaboradores para a execução de suas atividades e o resultado organizacional que isso traz ao ambiente interno da empresa.

Atualmente, ouve-se muito sobre desempenho intelectual e profissional. O profissional para atender as exigências e expectativas do mercado de trabalho precisa ser e ter as habilidades de um empreendedor, criatividade, liderança, negociador, trabalho em equipe e proatividade. Porém, todas estas qualidades e habilidades precisam ser convertidas em resultados para que o profissional seja efetivamente bem sucedido em suas funções, ou seja, precisa apresentar um bom desempenho.

As organizações são formadas por pessoas, e as mesmas dependem umas das outras para atingir seus objetivos pessoais e de necessidades, como exemplo; sustentar sua família. Por outro lado, a empresa também necessita de pessoas motivadas e determinadas para alcançar as metas propostas. Para

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br



que ambos consigam atingir seus objetivos é preciso oferecer estruturas e meios para que estes atendam suas metas individuais e sintam-se motivados a atingir os objetivos da empresa.

Para Chiavenato (2003), a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa, e seu caráter é fundamentalmente para orientar e direcionar os desvios, apontar as dificuldades e promover incentivos em relação aos pontos fortes..

Apesar da avaliação de desempenho ter muitos pontos positivos, existem também alguns pontos negativos que precisam ser considerados pelos gestores e os colaboradores, pois ela pode ser entendida como uma situação de recompensa, ou punição pelo bom ou um mau desempenho, fazendo com que isso gere descontentamento e desmotivação nas pessoas.

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. (CHIAVENATO, 2003, p. 199).

Alguns métodos de avaliação de desempenho existem nas organizações somente para cumprir burocracias da empresa, ou seja, para que as formalidades sejam feitas, e a avaliação crítica e objetiva do colaborador em si, acaba sendo deixada de lado.

CAPITAL INTELECTUAL

No século 20 pensava que os recursos naturais nunca acabariam, seriam sempre infinitos, e por isso não havia preservação dos recursos como se tentava a preservação atualmente.

As empresas em sua maioria eram de familiares ou sócios que pertenciam a uma mesma comunidade com afinidades em comum, com a tecnologia avançando as empresas mantiveram informações que pudessem

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangelica.edu.br



ser compartilhadas por sistemas de planejamento e controle. Com essas mudanças muitas empresas se desmembraram gerando aumento e oportunidades no mercado de trabalho.

Hoje na era do conhecimento poucas coisas são mais importantes que aprender e se qualificar, vivemos numa era onde as mudanças são constantes e rápidas.

Segundo Aguiar (1992), em um mercado extremamente dinâmico, em que empresas se unem em grandes redes geradoras de valor e as mudanças organizacionais se tornam cada vez mais frequentes, é preciso atentar para o fato de que a forma de trabalho mudou radicalmente. Adaptar-se a esse novo contexto é imprescindível, e isso requer transformações que envolvem pessoas, locais e mesmo a maneira como se lida com o próprio trabalho.

Colaboradores que eram vistos somente para instrumentos de trabalhos, hoje são valorizados por seus conhecimentos e são vistos como pessoas que devem ser reconhecidas, ter satisfação, sendo um bom profissional e realizado dentro da organização.

DISCUSSÃO

A empresa “A e Máquinas LTDA”, faz parte da rede de concessionárias Volkswagen/MAN e sua sede está localizada na Av. Brasil Sul, Nº 3.697, Setor Jamil Miguel em Anápolis – GO, seu ramo de atividade é o comercio de caminhões, peças e serviços da marca Volkswagen/MAN, foi fundada em 2003 através de uma sociedade composta por 5 sócios. Possui exclusividade de representação da marca Volkswagen/MAN Caminhões e Ônibus no mercado de Anápolis.

A empresa foi fundada quando a sua antecessora “B Caminhões e ônibus” foi fechada devido a problemas financeiros, a empresa A e Maquinas LTDA surgiu em 2003 quando um dois de seus filhos do Dono da empresa B

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br



Caminhões e ônibus, decidiu e tomou a iniciativa de abrir novamente uma concessionária autorizada Volkswagen/MAN e entrar novamente no mercado com outras perspectivas e maior experiência.

O questionário foi desenvolvido e aplicado com a metodologia descrita no presente artigo e os resultados alcançados foram os seguintes:

A empresa afirmou que prefere contratar funcionários que já possuem curso superior, ou algum curso específico na área que irá atuar. Esse é um critério usado também para promover o colaborador. A empresa realiza também treinamentos para os colaboradores e valoriza a aprendizagem contínua. Segundo Marras (2009) o fato de um candidato ter curso universitário deixou de ser um diferenciador para ser algo obrigatório, o diferencial, hoje, é o nível da universidade que cursou e o aproveitamento conseguido.

Há algum tempo as empresas assumiam o investimento de desenvolver talentos, os colaboradores ao entrar na organização já esperavam que a mesma investisse em seu intelectual, mas na atual situação, com as diversas mudanças no mercado de trabalho as pessoas começaram a entender que o desenvolvimento intelectual é responsabilidade de cada um, são diferenciais que devem partir da própria pessoa, assim ela estará preparada para o mercado de trabalho.

A organização para avaliar o desempenho dos seus colaboradores utiliza o método 360°, onde são envolvidos o chefe imediato, líder responsável pelo colaborador, e as demais pessoas envolvidas no mesmo ambiente de trabalho do avaliado. O objetivo da avaliação 360° é avaliar o colaborador de forma imparcial, com uma metodologia eficaz, voltada para identificar e analisar qual a percepção que as pessoas tem do profissional e de suas competências. O método de avaliação 360° está sendo fortemente usados nas empresas brasileira porque conseguem dar um feedback a todos os cenários que o

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br



colaborador se envolve, trata-se de um modelo focados a todos da organização superiores, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores.

Marras (13° Ed. 2009) diz que o método 360° força o avaliador a não ter tendências de praticar o efeito Halo que é quando o avaliado marcou o avaliador de uma forma tão significativa que o impede de interpretar a avaliação com neutralidade e clareza.

A gestora de RH diz que para a empresa cursos de formação continua e participação de cursos e palestras são o que mais prezam para os colaboradores continuarem se capacitando e informados as mudanças que ocorrem na sua área de trabalho. Para Lacombe (1° Ed. 2003) o Treinamento e formações continuas são atividades que contribuem para se tornar uma pessoa apta a exercer suas funções ou atividades, aumentar sua capacidade ou preparar para exercer de forma eficientes suas funções. E ainda, segundo Chiavenato (2003), a gestão baseada nas competências é sistematizada e desenvolvida no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A organização preza as habilidades de comprometimento, iniciativa, interesse, responsabilidade, proatividade, trabalho em equipe, honestidade e flexibilidade como fatores importantes para ser um bom profissional e se destacar na empresa. Para Lerner (2002), competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Para a empresa seja uma organização bem quista por todas as pessoas que ali exercem suas funções, precisa que seus colaboradores tenham boas habilidades e ao mesmo tempo estejam satisfeitos com o ambiente de trabalho, isso faz com que a empresa cresça e se multiplique no meio mercadológico.

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangelica.edu.br



Logo, o que faz a empresa ser melhor para trabalhar é a própria pessoa que nela atua.

A motivação dos colaboradores na empresa “A” é medida pelo envolvimento dos mesmos nas ações que realizamos, pelas metas que eles alcançam e os objetivos cumpridos. Chiavenato (1999) revela que atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Diante disso as empresas para serem bem-sucedidas precisam de colaboradores satisfeitos, e essa satisfação pode ser obtida por meio de programas de qualidade de vida no trabalho, minimizando os impactos que estão sendo gerados, com a insatisfação quanto ao ambiente de trabalho.

A falta de motivação no trabalho pode afetar atitudes pessoais e comportamentais que causam a improdutividade individual e grupal. A importância da qualidade de vida no trabalho é necessária para proporcionar melhorias e benefícios, eliminando os fatores que impedem o bom ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever o que é Avaliação de Desempenho, quais seus tipos e verificar como a avaliação de desempenho pode ser usada como estratégia no meio organizacional.

Foi possível concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, a empresa conseguirá não somente visualizar novos talentos, mas também dar feedback para seus colaboradores, e fazer um plano de ação e melhoria para que conseqüentemente os colaboradores possam melhorar seus desempenhos e resultados dentro da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado.

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

² Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

A avaliação de desempenho também auxilia na identificação de quais colaboradores não estão adequados com a cultura organizacional da empresa e quais estão. Se os que não estão alinhados deverão adequar-se, ou serem desligados, e também pode ser utilizada como modelo de recompensa e aumento salarial.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 1ºEd. Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** - 1ºEd. Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico** – 14º Ed. Saraiva 2011.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/> - Data de acesso: 23 de Maio de 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO ONLINE. Cade aprova medida que paralisa união Sanofi- Medley. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u585854.shtml>>. Data de acesso: 07 de dezembro de 2009.

¹ Caroline Pereira Gonçalves Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: carolinep2402@gmail.com

² Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail: rosalina_nascimento@unievangolica.edu.br