

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

IN ORGANIZATIONS PERFORMANCE EVALUATION

Maria Natividade Pereira da Silva¹

Geraldo Moitinho²

1 Aluna do Curso de Administração da Faculdade ICESP

2 Professor Doutor do Curso de Administração da Faculdade ICESP

Resumo

A avaliação de desempenho é um instrumento que pode trazer benefícios satisfatórios para todos os envolvidos no processo, isso por que permite com que os gerentes avaliem os colaboradores ou equipe no desempenho das funções em determinado período com a finalidade de apoiar e aprimorar o desenvolvimento profissional dos funcionários. Quando a avaliação de desempenho é bem aplicada pode tornar uma poderosa aliada para os empregados e organização, uma vez que poderão ser detectados os pontos fortes e fracos, tanto dos avaliados, como dos avaliadores, e organização, isso porque existem métodos de avaliação para cada caso, cuja aplicação trará ótimos resultados para todos.

Palavras-Chave: organização; instrumento; avaliação de desempenho.

Abstract

The performance evaluation can bring satisfactory benefits to all those involved of the process, this because it allows the manager to evaluate employees or staff in the performance of functions in a given period prescribed, with the finally of the support and enhance professional development of the employee. When the performance evaluation is well applied cab make a powerful ally for employees and organization, as the strengths and weakness can be detected, both assessed as evaluators, and organization, this because there are evaluation methods for each case, whose implementation will bring great results for everyone.

Keywords: organization, Instrument, performance evaluation.

Contato: marianatividadesilva@hotmail.com

Introdução

O tempo é de mudanças e transformações nas organizações, e, ocorrem de forma rápida e imprevisível. Para o enfrentamento desses desafios é necessário que a área de gestão de pessoas esteja investindo em treinamento, desenvolvimento, coaching e mentoring com a finalidade de que os objetivos propostos pela organização sejam alcançados por meio do desempenho dos colaboradores, e com retribuição satisfatória dos recursos investidos.

Dessa forma a gestão de pessoas tem um papel a mais, que a obtenção da participação dos colaboradores, mostra-lhes que são seres dotados de potencialidades para o desenvolvimento da organização. Para isso contam com o apoio dos chefes imediatos que são as pessoas envolvidas diretamente nos processos avaliativos de cada colaborador, que devem fazer a avaliação levando em consideração somente fatores diretamente ligados no desempenho das funções, livre de questões pessoais.

A avaliação de desempenho nas organizações surge com ferramenta importante tanto para premiar, quanto para

corrigir as deficiências da equipe. Pois com ela são verificados os pontos que precisam ser melhorados, trazendo satisfação para os colaboradores e organização.

O objetivo desse artigo é descrever as vantagens da aplicação da avaliação de desempenho para os negócios da empresa, definido e destacando as várias formas de avaliação dentro das organizações, e abordando um novo olhar da gestão de pessoas tanto para as mudanças internas da organização como na forma de lidar com os colaboradores, quanto ao envolvimento com as atividades executadas até os resultados obtidos por meio da aplicação da avaliação de desempenho trazendo para empresa uma postura de novos comportamentos para enfrentar os desafios no mundo competitivo dos negócios.

A metodologia utilizada para a elaboração desse artigo foi a pesquisa bibliográfica desde a utilização de obras contemporâneas e clássicas, cujos autores foram Chiavenato, Gil, França, entre outros para convergir o estudo da avaliação de desempenho a conceitos e práticas contemporâneas pelas empresas que estão focada em atender melhor e fornecer serviços

de pós-vendas sintonizados com o cliente.

As organizações

A maneira de realizar negócios mudou muito no decorrer que o homem começou a explorar a terra como atividade econômica. Os modelos de exploração foram sendo aperfeiçoados nesses séculos de transações empresariais.

A necessidade de ganhos ou a realização de desejos exigiu que os povos comessem a se organizarem para juntos serem beneficiados pelas trocas dos bens econômicos.

Diante das circunstâncias, surge a ideia de organização, que é constituída de áreas de negócio que é composto por departamentos, como produção, vendas, e gestão de pessoas os quais possuem estratégias funcionais que identificam os cursos de ações básicas que cada setor terá que buscar para alcançar seus objetivos, principalmente, levando em consideração a eficácia e eficiência de recursos e talentos humanos.

As estruturas organizacionais eram hierárquicas, a centralização dos conhecimentos estava direcionada para grupos específicos, ou seja, equipes formadas por pessoas da mesma unidade, não tinham relacionamento com o ambiente externo. (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

A globalização, a competição e o forte impacto das tecnologias e as rápidas mudanças que tornaram grandes desafios externos, fazendo com que as empresas fossem obrigadas a traçar novos caminhos que possam tornar mais competitiva no ambiente atual, por questões de sobrevivência e inovação de produtos e serviços.

O fenômeno transnacionalização é uma realidade que provoca mudanças em todas as áreas sociais, influenciando na política, na economia, nas finanças, nos sentimentos.

“(…) trilhões de dólares passeiam assim pelo mundo a cada dia, mudando continuamente de endereço. Acredita-se que bastaria um de cada quatro dos donos desse capital decidir trocar seus dólares por alguma outra moeda para que a economia mundial entrasse em

colapso.” Site: Eventos econômicos gerais, (apud ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.06).

Para Chiavenato (2014, p.34) “na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança para enfrentar as novas ameaças e oportunidades.”

Com a expansão do ramo empresarial as empresas estão mudando de foco, ou seja, liderando pessoas de formas bem diferentes do que faziam em outros modelos. Há algum tempo os funcionários eram vistos como mão-de-obra, porque não havia interesse a não ser pelas mãos que laboram o trabalho. Hoje o conceito mudou, são tratados como colaboradores tornando como parceiros no negócio da empresa.

Conforme Chiavenato (2014, p. 08), “o stakeholder mais íntimo da organização é o colaborador: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.”

Os parceiros são aqueles que investem seus esforços na organização na medida em que são compensados (CHIAVENATO, 2014).

A única forma de uma organização alcançar o sucesso é por meio das pessoas (BICHUETTI, 2011).

A organização pode se entendida como um conjunto de atividades a serem desempenhadas de maneira que sejam satisfatórias tanto para a organização como todos os envolvidos no processo, entre esses estão incluídos os stakeholder.

Conforme Chiavenato (2004, p.291) “As organizações são conjuntos de relações sociais estáveis, deliberadas e criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos.” Levando em consideração que as organizações são todas permeadas por avaliação de desempenho.

“Avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe.” (CHIAVENATO, 2014, p.210).

Conforme afirma Hronec (apud CARVALHO; LUSTRI; ROCHA; SOUZA, 2011,p.63). “indicadores ou medidas de desempenho são os sinais vitais da organização.” Os indicadores de

desempenho dão informações de como estão sendo realizados os trabalhos e os resultados obtidos para o alcance dos objetivos organizacionais.

“Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos. Considerando que além de objetivos e recursos, as organizações têm outros componentes importantes, tais como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão de trabalho.” (MAXIMIANO, 2012, p.05).

Segundo Kanaane (apud FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013, p.36), “uma organização congrega fatores estruturais, que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações”.

As organizações dependem de pessoas tanto quanto as pessoas dependem de instituições. A organização tem um propósito humano. Elas são formadas e mantidas com base em alguma espécie de mutualidade de interesses entre seus participantes. Pessoas e organizações possuem interesses recíprocos, pois ambos precisam que seus objetivos e benefícios sejam alcançados, pra isso elas precisam chegar a um acordo em que ambas as partes saiam ganhando. (ARAÚJO E GARCIA, 2009; CHIAVENATO, 2014).

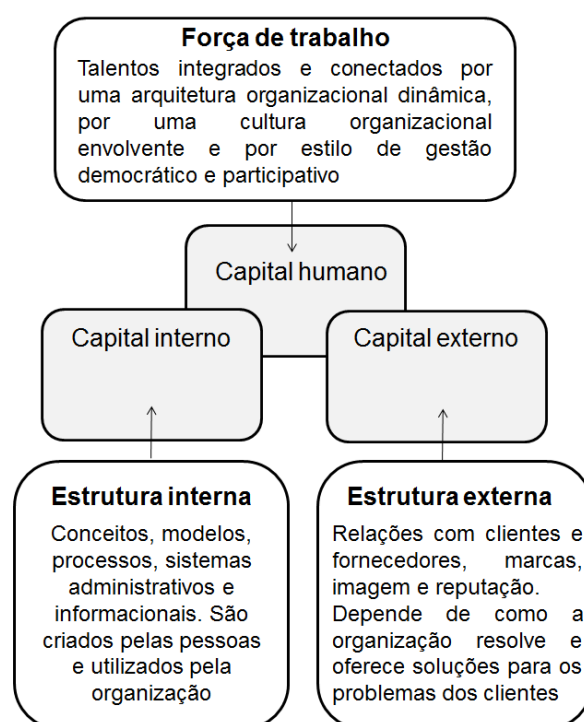
A produção deixou de ser foco, na industrialização o mais importante era o capitalista- de onde vinham os recursos financeiros. Atualmente esse parceiro perdeu pontos em relação a outro parceiro - o capital intelectual- na era da informação, devido o conhecimento ser se tornado uma ferramenta indispensável para o mundo dos negócios. As organizações estão investindo cada vez mais nesse capital, pois entenderam que as pessoas são pedras fundamentais na organização cujo principal objetivo é sobreviver e manter-se viva. O capital intelectual é visto hoje como um recurso que fazem grandes diferencias nas organizações, pois com seus conhecimentos são capazes de reter ou conquistar novos clientes, proporcionando para a organização uma vantagem e destacando-a das demais. (CHIAVENATO,

2014).

Para Stewart (apud FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013, p.205), “capital intelectual pode ser definido como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, a qual lhe proporciona vantagem competitiva.”

Segundo Chiavenato (2014, p. 49) “capital intelectual é totalmente invisível e intangível.” O que significa que são fatores subjetivos, não tem como obter os dados exatos. O capital intelectual é constituído pela aglutinação de capital interno e externo e humano. Conforme a figura abaixo.

Figura 1 – Constituição do capital intelectual.



Fonte: Chiavenato, 2014

Cada empresa tem uma maneira de lidar com as pessoas dentro do ambiente organizacional, em que tange a respeito do papel que elas ocupam. Essas denominações (Mão-de- obra, operário, trabalhador, empregado, funcionário, recurso humano, colaborador, parceiro, talento humano, capital humano, capital intelectual, entre outras) não tratam somente da evolução da área de recursos humanos, mas, na maioria das vezes, depende do valor que as organizações atribuem a seus funcionários. (CHIAVENATO, 2014).

Gestão de pessoas

Para Araújo e Garcia (2009), no início do século XX o objetivo da administração de recursos de pessoal, como era conhecido após de 1930. Tinha como papéis básicos somente o recrutamento e a seleção. Havendo vagas as pessoas eram contratadas com assinatura em um contrato de trabalho.

No modelo tradicional a seleção era feita de acordo com o conhecimento e experiência do candidato, e a utilização de testes ou provas. (ARAÚJO E GARCIA, 2009). Com evolução de recrutamento e seleção de pessoal, bem como o desenvolvimento da tecnologia; área de recursos humanos ganhou um novo perfil, uma nova metodologia de selecionar os grandes talentos para organização com vistas ao fortalecimento das atividades de recrutamento e seleção para o alcance dos objetivos e resultados institucionais. Desde tradicional departamento de pessoal da década de 50, passando pela divisão de relações industriais na década de 60, à recente área de recursos humanos teve significativas mudanças que apontam para uma nova era da gestão de pessoas. Essa abordagem numa visão mais ampla define que a gestão de pessoas tem uma função estratégica.

As pessoas estão inseridas em plano organizacional que os ajudam ou mantém uma imagem positiva da empresa (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2006, p.129) “A gestão de pessoas antecipa qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades na organização”.

“Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2001, p.17).

Antigamente eram os gerentes é que decidiram e controlavam de maneira constante os funcionários para que esses alcançassem o desempenho desejado, hoje a história é outra, porque as pessoas passam a serem recursos fundamentais em uma organização. Na verdade as pessoas passam

maior parte de suas vidas no trabalho e as empresas são sobreviventes de todos os esforços humanos, por isso não tem como separar o trabalho das existências das pessoas, portanto as funções desempenhadas no trabalho são essenciais para a realidade profissional e também para alcance dos objetivos da empresa. Não tem como existir pessoas separadas da organização e é por isso que existe a gestão de pessoas para fazer como que a organização continue seus serviços por meio das pessoas. (ARAÚJO E GARCIA, 2009; CHIAVENATO, 2014).

As pessoas e organizações são variáveis inseparáveis, porque as pessoas dependem da organização tanto quanto a organização depende delas para juntas alcançarem seus objetivos. (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2011, p.270), “as organizações são sistemas sociais porque são constituídas por pessoas”.

O mundo das organizações passou por grandes mudanças, muitas delas forçadamente, por exemplo, o *e-commerce*, outrora, o papel do trabalhador era servir o sistema, em plena era da informação, O sistema é criado para facilitar a rotina do colaborador, e, não o inverso, portanto a gestão de pessoas tem um papel fundamental para fazer com que o trabalhador se torne produtivo para alavancagem do sucesso de todo o sistema institucional, e, para que isso ocorra é necessário investimentos em treinamento e desenvolvimento, porque o importante não é o custo do capital e nem o valor investido, mas sim, o retorno que esse capital proporciona para o sucesso da empresa em capital humano.

Segundo Franco; Rodrigues; Cazela, (2013, p.207) “o capital humano é composto por todos os funcionários notáveis que a empresa deve ser capaz da desenvolver e de reter.”

A gestão de pessoas é uma área que visa a treinar e desenvolver pessoas para capacitar os melhores talentos para a organização de forma a propiciar aos colaboradores tornarem - se pessoas capacitadas para que atinjam o melhor desempenho que satisfaçam as necessidades

da organização. A gestão de pessoas possui seis processos básicos: I. processos de agregar pessoas; II. aplicar pessoas; III. recompensar pessoas; IV. desenvolver pessoas; V. manter pessoas e VI. monitorar pessoas.

Esses processos têm como objetivo a consecução de organizações voltadas sinergicamente para o seu negócio, bem como a redução de gastos com a consecução da eliminação total dos desperdícios e diminuição de perdas de recursos.

Treinamento e desenvolvimento

Fator preponderante numa empresa e sua permanência no mercado que hoje se encontra exigente, competitivo e em crise, é continuar vencendo as adversidades em que vivem. Para tanto premente investir em programas de treinamento e desenvolvimento eficiente capaz de desenvolver as pessoas de forma contínua, que valorize e incentive seus colaboradores a alcançar seus objetivos profissionais, bem como os institucionais. A contínua preparação das pessoas serve para garantir a empregabilidade dentro e fora da empresa, e, também garantir o futuro da organização.

O setor de treinamento e desenvolvimento tem por objetivo preparar as pessoas para desempenhar as atividades que são necessárias a fim de atingir as metas estabelecidas pela empresa. Somente o treinamento não é suficiente para o alcance dos propósitos organizacionais, muitas vezes é preciso investir em desenvolvimento de longo e médio prazo, porque capacitar pessoas não é simplesmente treiná-las para desenvolver tarefas mecânicas e repetitivas.

Conforme Chiavenato (2014, p.310) “treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.”

Treinamento e desenvolvimento são os métodos utilizados pela organização para transformar conhecimentos em resultados por meio do investimento nas pessoas.

Treinamento

O Treinamento é um recurso utilizado em uma organização para corrigir as falhas presentes nas funções executadas pelos colaboradores com intuito de aperfeiçoar o desempenho funcional, aumento da produtividade, e aprimorar as relações interpessoais, com objetivo na maximização dos resultados, quer sejam lucrativos, quer sejam da organização, como por exemplo, realizar a atividade certa da primeira vez, sem retrabalho.

O treinamento pode ser vislumbrado como conjunto de atividades desenvolvidas que visam nas mudanças de atitudes e comportamentos diante dos desafios a ser enfrentados pelos colaboradores e organização para alcançar os objetivos da organização.

“Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Ainda, o treinamento, pode ser entendido como conjunto de técnicas necessárias para a transmissão de habilidades para o desempenho do trabalho. (DESSLER, 2003).

Desenvolvimento

O desenvolvimento surge como processo de atualizar as pessoas para vencer os obstáculos promovendo o futuro da organização. Nesse processo estão incluídas novas habilidades e conhecimentos, congruentes à modificação dos comportamentos e atitudes. Um bom programa de desenvolvimento faz com que as pessoas fiquem motivadas para o trabalho e além de criarem perspectivas para o futuro.

Segundo Chiavenato (2014, p.351), “o desenvolvimento de pessoas está relacionado com a direção e educação para o futuro.”

O desenvolvimento pessoal engloba atividades e processos com a finalidade de potencializar a habilidade e conhecimentos de

forma tornar produtivo para a organização. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006).

Um programa de treinamento e desenvolvimento aliados com as necessidades das pessoas e também da organização trazem vantagens para ambos, porque tanto a empresa como para os que nela trabalham estão preparados para vencer quaisquer obstáculos que possa ocorrer no futuro, e, além de moldar as competências organizacionais proporcionam resultados sistêmicos e alavancados.

Coaching e Mentoring

Na maioria das vezes, o treinamento e desenvolvimento tornam-se insuficientes devidos várias transformações e turbulências presentes de forma cada vez mais rápidas no mundo dos negócios, principalmente, onde recursos, clientes e mercados são exigentes, e, estão mergulhados em crise, ora econômica, ora financeira, e, outras vezes, as duas juntas, como no caso, brasileiro. Para enfrentar essas maratonas e continuar liderando no mercado é fundamental, reinventar-se, mudar de trilha, antecipar os passos, ou seja, é hora de apostar em ferramentas que sejam capazes de apontar os caminhos para o futuro. Diante disso surge o *Coaching* e *mentoring*, ferramenta bastante utilizada nas empresas que tem a função de fazer com todos se tornam altamente produtivo como um todo.

O *Coaching* surge com um papel importante em relação ao desenvolvimento gerencial de pessoas, pois o objetivo é orientar os colaboradores a melhorar o desempenho, abrindo novos horizontes e expandido as fronteiras. O *Coaching* deve proporcionar objetivo e direção fazendo com que cada colaborador consiga o que necessita. Um bom desempenho de *Coaching* proporciona para o indivíduo a melhoria do negócio e a salvação dos recursos valiosos para a corporação, proporcionando ao colaborador eficiente e eficaz na realização de suas atividades ou segurança na tomada de decisões. E, por outro lado, se sinta capital indispensável para o crescimento da companhia. É um tratamento personalizado direcionado, com a finalidade de desenvolver as potencialidades dentro da organização,

fazendo refletir no mundo externo proporcionando ganhos para todos e trazendo benefícios para empresa, obtendo uma imagem positiva perante a sociedade e fazendo com que se destaque internamente e externamente.

“O *Coaching* envolve o compromisso de apoiar e ajudar as pessoas a realizar as metas desafiadoras que são colocadas no médio ou no longo prazo.” (CHIAVENATO, 2012, p.44).

Mentoring é um recurso indispensável no mundo dos negócios porque está relacionado em preparar o subordinado para uma carreira futura. É uma relação entre duas ou mais pessoas que tem por objetivo a transferência de conhecimentos a um novato no sentido ajudá-lo no desenvolvimento de sua carreira.

Mentoring significa em ajudar ao protegido a se destacar na carreira. (CHIAVENATO, 2012).

Avaliação de desempenho

Com avaliação de cada colaborador pode identificar a força de trabalho bem treinada e também os pontos negativos e positivos de cada pessoa possui com a finalidade de elaborar um plano para sanar as falhas e preparar a companhia para os desafios de cada dia. Alinhando habilidades e competências para o desenvolvimento institucional e profissional do colaborador, recompensando-o pelos bons préstimos que realiza a empresa.

Na forma tradicional da avaliação de desempenho, compreende-se, que é um método utilizado pela organização para verificar se as metas propostas estão sendo alcançadas de maneira eficiente e eficaz, ou seja, se os objetivos da empresa estão sendo atingidos por meio dos esforços de cada colaborador no desempenho de suas funções de acordos com os padrões estabelecidos.

De acordo com Chiavenato (2014,p.210) “avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.”

Consoante Tachizawa; Ferreira; Fortuna,

(2006, p.207), “avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que se dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.”

O objetivo da avaliação de desempenho não é punir os colaboradores, mas é para conferir a produtividade de cada funcionário em determinado período com a finalidade de premiá-lo ou descobrir as deficiências e corrigi-la por meio da aplicação de um treinamento. Em que os principais envolvidos são colaboradores e organização. Tornando os colaboradores mais motivados ao passo que são recompensados pelos seus serviços prestados a organização.

Os principais responsáveis pela avaliação de desempenho geralmente são os chefes imediatos, pois é o mais próximo do colaborador, e são os que observam a execução dos trabalhos no decorrer de toda a jornada, em que podem ser incluídas as atitudes, comportamentos, ou fatores que possam ocorrer durante o trabalho. Em resumo a avaliação de desempenho pode ser implantada conforme a política de gestão de pessoas adotada pela organização.

Autoavaliação

Na contemporaneidade as organizações demandam por pessoas que compreendam que quanto mais exigem por qualidade na execução de seus serviços, maior será o retorno pessoal, profissional e institucional. Empresas que crescem no mercado são aquelas que detêm em seus quadros funcionais, talentos que não se conformam em manter padrões de desempenho, mas que se superam no dia a dia no desenvolvimento de suas atividades, bem como realizam sua autoavaliação.

Em organizações que os sistemas são flexíveis, os próprios colaboradores fazem suas avaliações com a ajuda e de seu superior. Nessas empresas o que predomina é a autoavaliação do desempenho, que cada pessoa deve avaliar seu desempenho com meio alcançar as metas e superar suas expectativas e alinhar suas aspirações à da

empresa. É um método de desempenho utilizado pelas empresas que proporciona ao próprio colaborador examinar a si mesmo perante as metas propostas pela organização, e descobrir os pontos que precisam ser melhorados, e também se o seu desempenho estão de acordo com o esperado pela empresa, juntamente com autoavaliação feito pelo gestor imediato para juntos verificar as percepções obtidas, que geralmente são bem diferentes.

Avaliação 360°

A avaliação de desempenho é feito com todos os elementos envolvidos no processo de forma direta ou indireta. Nesses grupos estão incluídos os gerentes, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, com abrangência de 360°. É avaliação mais completa, porque as informações alcançam todos os lados de forma que se possam obter resultados mais seguros. Mas é imprescindível que estejam pronto se adequados a esse tipo de sistema.

De acordo com Araújo; Garcia (2009, p.156) as vantagens por meio do processo avaliação de desempenho:

- Possibilita a descoberta de talentos;
- Facilita a *feedback* às pessoas da organização;
- Auxilia o direcionamento dos esforços da organização;
- Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida;
- Situam as pessoas na estrutura organizacional

Métodos de avaliação de desempenho

Existem várias formas de avaliações de desempenho, dentre as quais podemos destacar as mais usadas: 1- escalas gráficas, 2- escolha forçada, 3- pesquisa de campo, 4- incidentes críticos e 5- listas de verificação (CHIAVENATO, 2014 p.217).

a) Escalas gráficas: é um método simples de avaliação, baseado em uma dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão graus de avaliação.

b) Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de blocos de frases descritivas, focalizam aspectos do comportamento.

c) Pesquisa de campo: é um método mais completo baseado no princípio de linha de *staff* de processo de avaliação de desempenho, desenvolvidos em quatro etapas: I. Entrevista de avaliação inicial, II. Entrevista de análise complementar, III. Planejamento das providências e IV. Acompanhamentos dos resultados.

d) Incidentes críticos: é um método tradicional simples baseado nas características extremas e representam desempenhos altamente positivos ou negativos. Cada fator de avaliação é transformado em incidentes críticos ou excepcionais e avaliam pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador.

e) Lista de verificação: é um método simplificado de escalas gráficas, baseado em relação de fatores de avaliação (*checklists*) a respeito do funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

De acordo com (Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006, p. 213). Com em todos os processos que envolvem o elemento humano, a avaliação de desempenho, se não for bem administrada, poderá causar transtornos para a direção da organização. A seguir as distorções mais frequentes que poderão ocorrer.

a) Leniência: tendências que têm algumas pessoas de abrandar os seus julgamentos dos avaliados. Lenir significa abrandar.

b) Feito de halo: é a tendência a nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. Exemplos: Se o empregado é mal visto pelo avaliador, por sérias deficiências em alguns aspectos, pode acabar sendo mal visto em outros quesitos nos quais não tenha mal desempenho, que são vistos como bons empregados podem receber notas altas em todos os quesitos, mesmo naqueles que deixam a desejar.

c) Falsidade: é a ocultação ou distorção de

informações sobre o julgamento do avaliado, com intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.

d) Obstáculos políticos: quando por interesse político, o avaliador distorce a avaliação para manter uma boa imagem do setor ou do apadrinhado (colaborador).

e) Obstáculos interpessoais: quando o avaliador se deixar influenciar por questões pessoais, podem ser relacionados com simpatias ou antipatias.

f) Diferentes graus de rigor: quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que os outros, assim empregados com bom desempenho podem ter avaliações menos favoráveis do que outros cujo desempenho seja pior.

O Responsável por fazer a avaliação de desempenho deverá seguir os critérios de tornar o processo mais justo possível, procurando evitar distorções e contribuindo para um resultado preciso, conforme o desempenho de cada um. Fazendo com que os funcionários e organização trilham caminhos rumo ao sucesso.

O mercado está bem mais exigente, os clientes cada vez mais procuram melhores preços e qualidade alta do produto, buscam um excelente atendimento. As empresas estão buscando soluções inovadoras e utilizando os indicadores de desempenho para verificar todos os fatores presentes como um todo, indicando para cada processo, um tipo de avaliação (resultados financeiros, custo de produção, quantidade e qualidade de bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes).

Desde os mais tradicionais aos os mais avançados. Dessa forma surgem as novas tendências de avaliações de desempenho, em sentido mais amplo, significando que todos os fatores diretamente ou indiretamente ligados a organização terão que serem avaliados com a finalidade de verificar os resultados e assim tomar as providências para um futuro promissor da organização. Isso significa que todos os métodos tradicionais existentes serão reformulados para adaptação da organização a nova realidade empresarial. O

atual ambiente dinâmico é que influenciam as mudanças nos modelos de avaliações em que estão inclusos a substituição da organização funcional e departamentalização pela organização por processos ou por equipes, alterando os sistemas de indicadores e de medições dentro das empresas, outro fator que acarretou essa alteração foi a participação dos colaboradores nos resultados da empresa que permitem que as negociações sejam francas e objetivas, entre a organizações e seus colaboradores. Diante do novo contexto, segue o exemplo de algumas tendências de avaliações de desempenho (CHIAVENATO, 2014, p.279) indicadores tendem a serem sistêmicos, os indicadores tendem a serem escolhidos e selecionados como critérios distintos de avaliações, Avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados, avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de recursos humanos e áreas que estas estão interdependentes.

Algumas organizações seguem um avançado plano de gestão de desempenho, com inovação da antiga Administração por Objetivos.

De acordo com Chiavenato (2016, p.111), dentro dessa nova e emergente avaliação por objetivo, avaliação de desempenho segue os seguintes caminhos:

a) **Formulação de objetivos consensuais:** negociação entre gestor e avaliado para ambos alcançar um consenso, e os objetivos não devem ser impostos, e a sua superação deve significar um benefício pra a empresa e uma participação direta do avaliado nesse benefício.

b) **Comprometimento pessoal em relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** caracteriza o acordo feito quanto aos objetivos a serem alcançados. É sempre necessária a aceitação por parte do avaliado e seu comprometimento em alcançá-los.

c) **Negociação com o gestor:** com o uso dos meios e recursos necessários para alcançá-los eficazmente

d) **Desempenho:** comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance os objetivos dos objetivos formulados.

e) **Constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** verificar os custos/ benefícios envolvidos no processo.

f) **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** muita informação de retorno e, sobretudo, amplo suporte de comunicação pra reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

Balanced Scorecard (BSC)

Muitos dos sistemas utilizados pelas empresas para fazer o controle financeiro e não financeiro estão se tornando obsoletos, exigindo das empresas, novas tecnologias capazes de trazer vantagens competitivas para as organizações, principalmente, nos setores de serviços, onde os ciclos de vida dos produtos se tornam cada vez mais reduzido, fazendo com que as empresas lancem produtos inovadores que tragam benefícios e qualidade com baixo custo para os clientes. Com toda essa exigência dos mercados as empresa precisam de ferramentas mais avançadas que lhe proporcionem veem o funcionamento da empresa com um todo, ou seja, a empresa tem que ser vista sobre vários aspectos do desempenho organizacional. Dessa forma surge o Balanced Scorecard que abrange um conjunto de medidas de desempenho.

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma metodologia avançado que está sendo bastante utilizada nas organizações, onde envolve todo o sistema da empresa desde a missão até as estratégias traçadas cujo objetivo é monitorar todas as metas e objetivos com intuito de verificar os desempenhos em todos os ângulos. O Balanced Scorecard foi desenvolvido por (Kaplan; Norton 1992) e mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibrada: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. Abrange uma visão geral da empresa com um todo, traçando as metas a serem atingidas em um período, seja ele curto ou longo prazo

fazendo a comunicação e obtendo o resultado sobre cumprimento de todas as ações com a finalidade de que produzem melhorias e inovação internas e externas da organização.

O *Balanced Scorecard* é um alinhamento das estratégias em que estão envolvidos todos os executivos da organização com a finalidade de focar nos pontos fortes para traçar um plano de ações compostos de atividades necessárias para alcance dos objetivos da organização pelos colaboradores.

“*Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações.” (COSTA apud Franco; Rodrigues; Cazela, 2013, p.257).

E pra que essa ferramenta de gestão funcione de maneira eficaz é necessários o envolvimento da alta administração no momento da construção dos indicadores empresariais.

O envolvimento é importante, pois, segundo Kaplan e Norton (apud FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013 p. 267), “o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda entre perspectivas interna e externa de desempenho”.

O desempenho humano é processo que foi e continuará sendo avaliado no decorrer das vidas de todas as pessoas, e não seria diferente nas organizações, principalmente em um mundo tão dinâmico onde as mudanças fazem toda a diferença. É evidente que cada época tem uma forma de se avaliar o desempenho humano. E isso acontece de acordo com os acontecimentos e necessidades do momento. Além das formas mais tradicionais de avaliações, existem outras mais modernas em que as organizações as utilizam para obter as informações do desempenho humano e também da organização. Dessa forma a avaliação de desempenho tem evoluído ao longo da história á medida que a sociedade avança para

a sociedade do conhecimento, surgem os mais variados meios de se obter resultados mais precisos. Antes as organizações eram focadas apenas em recursos físicos (máquinas, equipamentos entre outros). Hoje as empresas estão sendo forçadas a mudar suas estratégias, ou seja, estão investindo em recursos humanos, pois entenderam que somente a empresa com quadros de funcionários altamente treinados são adaptáveis a realidade exigida para quem almeja permanecer no mercado, isso se refere tanto ao profissional como a organização. Suprir as necessidades do cargo e desenvolver as competências para se tornar rentável o negócio da empresa são prioridades essenciais para conseguir um diferencial e continuar caminhando e vencendo as adversidades não programadas no contexto organizacional.

Materiais e Métodos

Trata-se de uma revisão da literatura científica na qual foram consultados periódicos nas principais bases eletrônicas: Bireme (Lilacs e Sci-entific Electronic Library Online- SciELO), e ainda artigos disponíveis no Google Acadêmico. Como se trata de um estudo de revisão, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. E também a metodologia empregada está embasada em uma pesquisa bibliográfica por meio da revisão de literatura com autores especializados no tema, levando em consideração a citação desses autores. Procurando enfatizar os conceitos com os assuntos atuais.

E ainda, a análise do material selecionado foi realizada por meio da leitura crítica e qualitativa que permitiu identificar convergências e divergências de vários modelos de avaliação de desempenho.

O estudo possibilitou, ainda, vislumbrar metodologia de avaliação gerencial da empresa como um conjunto sistemático de atividades, sendo observado o *Balanced Scorecard* como perspectiva de avaliação de desempenho.

Discussão

Para as organizações a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para verificar a eficiência e eficácia dos seus colaboradores nos papéis por eles ocupados, proporcionando à gestão de pessoas a

tomada de decisão para correção de deficiências encontradas por meio de programa tais como: treinamento e desenvolvimentos entre outros recursos mais apropriados. São utilizadas várias formas de avaliações de desempenho desde as tradicionais aos os mais modernos de acordo com as necessidades da organização, entre esses estão os mais utilizados pela empresa, que são a autoavaliação, avaliação 360° e o Balanced Scorecard que é sistema de gestão que alinha o colaborador a estratégia da empresa e verifica se as metas traçadas pela organização estão sendo alcançadas.

O objetivo da avaliação de desempenho não é punir as pessoas, mas é verificar se desempenhos atuais ou anteriores de um funcionário, em relação aos seus padrões de desempenho estão de acordo com suas atividades da organização e nivelados com o mercado. Dessa forma a avaliação de desempenho traz inúmeras vantagens pra o para o crescimento da empresa, pois visa a descoberta de talentos, facilita o posicionamento da carreira, traz resultados positivos e futuros tanto para a organização como para a vida profissional do colaborador, e, principalmente, retém e remunera os melhores talentos, e, exerce a sinergia de seus colaboradores para a consecução dos objetivos da empresa.

Por meio do *feedback* é possível detectar os pontos positivos e negativos dos colaboradores, fazendo com que mantenham seus pontos fortes e corrija suas fraquezas provendo um desempenho superior para a empresa. Melhora a qualidade de vida no trabalho, pois a avaliação de desempenho pode resolver e melhorar o desempenho nas organizações. Pode proporcionar ganhos futuros para os que se destacam na carreira com obtenção de desempenhos superiores adquirindo mais responsabilidades, como no caso de uma promoção ou falta de produtividade de seus recursos humanos. E também serve pra verificar se os colaboradores estão se identificando com as competências dos respectivos cargos, ajustado os perfis dos colaboradores e as competências avaliados juntos aos processos e objetivos a serem alcançados. E além de proporcionar mudanças nos comportamentos dos colaboradores resultando em um conjunto de melhorias tanto em relação ao comportamento perante

a equipe como o ambiente de trabalho, e, gera os princípios da meritocracia.

A avaliação de desempenho poderá proporcionar a tomada de decisão confiante e precisa na direção do emprego dos recursos financeiros empregados nos programas de ações com objetivos de melhorar o desempenho dos colaboradores. O bom monitoramento de avaliação sem nenhuma intervenção pessoal, certamente os resultados obtidos seriam bem mais assertivos trazendo vantagens para todos os envolvidos.

A avaliação de desempenho tem trazidos vantagens para a empresa, tanto na forma de realizar os trabalhos com cotidiano pelos seus colaboradores, pois com ela são detectadas e corrigidas as falhas, e também o melhoramento dos relacionamentos interpessoais, pois cada colaborador procura desempenhar as tarefas de maneira eficaz contribuindo com a equipe. E também proporciona o incentivo a metodologia *coaching*, pois estimula os supervisores a observar e aconselhar para que seus subordinados desempenhem melhor suas funções.

Resultados

Conclui-se o resultado deste artigo verificar-se que o atendimento do objetivo proposto. A avaliação de desempenho é um importante instrumento que traz vantagens para os negócios da empresa. Pois por meio dela são obtidas as contribuições para o futuro da organização quer seja pelo realimento dos pontos fracos obtidos por meio da avaliação de desempenho, ou quer seja, pelo reforço dos pontos fortes apontados, o que significa que sem medidores ou indicadores as organizações tendem a ficar à deriva, pois, o norte de quaisquer entidades é a avaliação de desempenho.

Pode-se entender que houve inovações nos processos de avaliações de desempenho. Nota-se que hoje as pessoas são combustíveis essenciais que movem as organizações, trazendo-lhes vantagens competitivas, portanto tornam imprescindível a valorização desse capital.

As pessoas dentro do contexto organizacional são consideradas o maior Ativo para a organização. Empresas de sucesso são aquelas que têm as pessoas de sucesso contribuindo para o alcance de seus

objetivos e resultados. O produto do desempenho à organização, porque pode depender da valorização do capital humano em todas as áreas da empresa. Para o sucesso da empresa tudo depende do caminho escolhido ou na forma dos modelos de gestão de pessoas adotadas pela organização e também dos tipos das avaliações de desempenhos.

Assim como as organizações, a gestão de pessoas tem se esforçado acompanhar essas mudanças, principalmente no que se refere a avaliações de desempenho e suas contribuições tanto para organização como para o crescimento individual na forma de direcionar os recursos para correção de deficiências apontadas pela avaliação de desempenho. E a valorização dos talentos por ela descobertos.

O referencial teórico utilizado é convergente a outros estudos sobre o mesmo tema, ademais, é consenso em relação ao tema abordado pelos autores clássicos e contemporâneos salienta-se que o sucesso da organização depende do tipo de avaliação adotada, que devem ser de acordo com as necessidades e tipos de negócios, ou seja, não tem uma forma padronizada ou tipo essencial de avaliação, todos os modelos devem estar alinhados de acordo com sua realidade.

Assim sendo, a avaliação de desempenho pode proporcionar uma relação direta entre as expectativas dos colaboradores e as recompensas dadas pelas organizações pelos seus desempenhos, motivando-os no trabalho, pois, são as satisfações dos colaboradores que contam para a realização do trabalho e que trazem vantagens para a empresa. A avaliação de desempenho atualmente tem aproximado o colaborador de seu avaliador, todos visando o mesmo objetivo, o aumento do lucro, resultados positivos consecutivos, convergentes à realização pessoal dos colaboradores.

Conflitos de Interesse

Os autores alegam não haver conflitos de interesse.

Referências

1 - ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos:** com foco em

- competências. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- 2 - BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não como o RH.** São Paulo: Larousse, 2011.
- 3 - ARAÚJO, Luís César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- 4 - CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed - Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- 5 - CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 2. Reimissão
- 6 - CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 7. ed. rei. E atual - Barueri, São Paulo: Manole, 2016. (Série recursos humanos).
- 7 - CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching & mentoring.** 2. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- 8 - DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos,** 2. ed. / Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura - São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- 9 - FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos- PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos** - 1. ed. - 4. Reimissão - São Paulo: Atlas, 2010.
- 10 - FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologia e ferramentas de gestão.** Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2013. Edição especial.
- 11 - Gil, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- 12 - MAXIMIANO, Amauru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. - São Paulo: atlas, 2012.
- 13 - REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento.** Curitiba: IESDE - Brasil S.A, 2008.
- 14 - TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** - 5. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.