



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

YANARA DE MEDEIROS VANDERLEI FIGUEIRÊDO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
DE PESSOAS**

PATOS PB

2017

YANARA DE MEDEIROS VANDERLEI FIGUEIRÊDO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Professor Geovaneto Vilar de Oliveira

PATOS - PB

2017

YANARA DE MEDEIROS VANDERLEI FIGUEIRÊDO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO
DE PESSOAS**

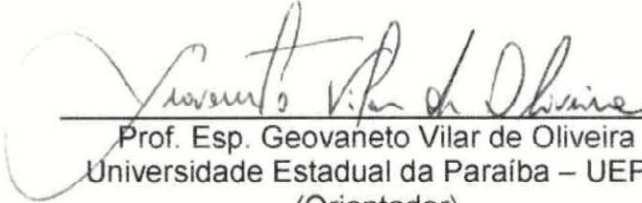
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharelado em Administração.

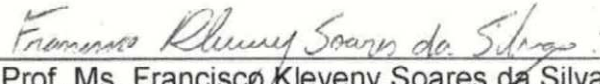
Área de Concentração: Gestão de Pessoas

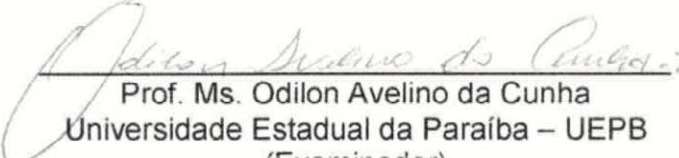
Orientador: Prof. Geovaneto Vilar de
Oliveira

Aprovada em: 02/08/2017

BANCA EXAMINADORA


Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
(Orientador)


Prof. Ms. Francisco Kleveny Soares da Silva
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
(Examinador)


Prof. Ms. Odilon Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
(Examinador)

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F475a Figueirêdo, Yanara de Medeiros Vanderlei
A avaliação de desempenho como ferramenta de apoio à
Gestão de Pessoas [manuscrito] / Yanara De Medeiros Vanderlei
Figueiredo. - 2017.
24 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira, CCEA".

1. Organização de pessoal. 2. Colaborador. 3. Desempenho
profissional. 4. Gestão de pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, Senhor da minha vida e luz para me fazer enxergar que tudo podemos na Força e no Poder que vêm dos céus. A Ti Senhor agradeço pelo dom da vida, por meu respirar, pelo meu sentir, pelo meu agir e pelo meu falar. Obrigada Pai por sua Presença a me proteger e me guiar pelos caminhos que me levam a ti.

Louvo e agradeço a Deus pela família que me foi consagrada, meu esposo Rummenigge, que foi Jesus que fez pra mim e meus filhos Ruy e Yanne, presentes de Deus em minha vida, minha maior inspiração de amor e cumplicidade. Obrigada por me fazerem tão feliz e realizada, obrigada por toda força, carinho e paciência.

Ao meu pai Alberto e minha mãe Lúcia, pelo exemplo de honestidade e simplicidade, por me mostrarem sempre os caminhos retos e ensinar desde cedo os valores da vida.

Agradeço de modo especial a todos meus professores de trajetória de curso e em particular pela assistência do meu professor orientador Geovaneto, por ter me conduzido a conclusão desse trabalho, agradeço por sua generosidade e comprometimento.

Aqui eu não poderia esquecer de agradecer a pessoas muito importante para mim, que fizeram parte de todo esse período de vida acadêmica e da longa trajetória para conclusão desse objetivo. Agradeço primeiramente à Amália por todo carinho e dedicação que teve para me ajudar na realização desse meu trabalho monográfico, à Nelsom e Jaqueline, muito obrigada por toda assistência e paciência, e à Solange por ter sido anjo de Deus em meu caminho, agradeço pelo carinho e todo apoio, meu muito obrigada!

À minha sogra, quero agradecer de coração por ter sempre me incentivado e dado força para conclusão desse trabalho, pelo seu exemplo de objetividade, determinação e fortaleza, e a minha cunhada Rafaella pelo carinho e assistência, me mostrando materiais para utilização desse trabalho como também dicas para realização do mesmo.

Enfim, a todos que me incentivaram e iluminaram meu caminho e ajudaram na realização desse sonho, minha gratidão eterna!

DEDICATÓRIA

“Minha alma glorifica ao Senhor, meu espírito exulta de alegria em Deus, Meu Salvador” (Lucas 1,46).

Dedico a ti meu Deus a vitória pela conclusão desse trabalho. Quero te louvar e proclamar teu Santo Nome. O Poderoso fez em mim maravilhas e Santo é o Teu Nome, obrigada por tudo Senhor!

RESUMO

Este artigo discorre sobre a Avaliação de Desempenho com uma ferramenta de grande importância no que tange ao desenvolvimento dos colaboradores na sua atuação profissional e, assim melhorar os resultados almejados pelas organizações. Foi feito um levantamento bibliográfico acerca de gestão de pessoas, conceitos e definições do que seja avaliação de desempenho e quais os seus tipos e suas aplicações. Definição e tipos de Avaliação de Desempenho, além de mostrar as vantagens e desvantagens dessa ferramenta tão importante. Este trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e exploratória com base em bibliografias através da sistematização de materiais, que contém informações já elaboradas e publicadas em livros periódicos, jornais, revistas, teses, entre outros. A partir das informações do referencial teórico foi possível verificar que os objetivos geral e específicos, onde o objetivo geral foi analisar a avaliação de desempenho no que tange ao desenvolvimento do colaborador e a sustentabilidade da empresa. E, para alcançar o objetivo geral, verificar a eficácia da Avaliação de Desempenho como ferramenta avaliativa do desempenho do colaborador e, por conseguinte da empresa. Definiu-se os seguintes objetivos específicos como fazer um apanhado teórico que fundamente o que seja avaliação de desempenho; identificar como a gestão de pessoas pode interferir na Avaliação de Desempenho; apontar os tipos de Avaliação de Desempenho; mostrar as vantagens e desvantagens da Avaliação de Desempenho. E, certificar-se que a Avaliação de Desempenho proporciona retornos tangíveis a partir de conteúdos intangíveis, os quais foram alcançados, ressaltando que é preciso que se conheça bem a conjuntura da organização para aplicar a avaliação de desempenho. Assim, conclui-se que a Avaliação de Desempenho tem muito a contribuir com o desenvolvimento no âmbito individual e coletivo das empresas, melhor desenvolvendo seu pessoal no que cerne ao seu lado profissional no que resulta numa melhor performance da organização.

PALAVRAS – CHAVE: Organização. Colaborador. Desempenho. Avaliação.

ABSTRACT

This article discusses about the Performance Measurement with a tool of great importance regarding to the development of the collaborators in their professional performance and to improve the results sought by the organizations. A bibliographic survey was made on the management of people, concepts and definitions of what is performance evaluation and what its types and their applications. Definition and types of Performance Assessment. In addition, to showing the advantages and disadvantages of such an important tool. This study has as methodology the types of bibliographic and exploratory researching, based on bibliographies through the systematization of materials, which contains information already elaborated and published in periodicals, journals, journals, theses, among others. From the information of the theoretical reference it was possible to verify that the general and specific objectives, where the general objective was to analyze the performance Measurement regarding the development of the employee and the development of the company as well. To achieve the overall goal, check the effectiveness of the Performance Evaluation as an evaluation tool for the performance of the employee and therefore the company. The following specific objectives were defined: To make a theoretical assessment that bases the performance measurement; How people management can interfere with Performance Measurement; Point out the types of Performance Assessment; Show the advantages and disadvantages of Performance Evaluation. E, Make sure that the Performance Measurement provides tangible returns from intangible contents, which have been achieved, noting that it is necessary to know well the organization's environment to apply the measurement of performance. Thus, it can be concluded that the Performance Measurement has much to contribute to the development in the individual and collective scope of the companies, better developing their personnel in the one that surrounds to their professional side in what results in a better performance of the organization.

KEYWORDS: Organization. Employee. Performance. Estimation.

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GESTÃO DE PESSOAS	10
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
3.1	TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
3.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	18
4	METODOLOGIA.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

Devido as rápidas transformações na sociedade que fazem surgir a necessidade de inovar os processos nas organizações, para que possamos obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas.

A avaliação de desempenho tem sido uma ferramenta que tem conquistado espaço no mundo corporativo, por proporcionar resultados significativos que contribuem para o desenvolvimento profissional dos que compõem as empresas. Para as organizações, a Avaliação de Desempenho é um instrumento essencial para analisar os processos de trabalho e as metas que os colaboradores precisam alcançar, e por conseguinte, a empresa como um todo, vez que é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de um meio ou das pessoas em seu ambiente de trabalho.

A avaliação é um procedimento que afere e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, que além de enfatizar os pontos positivos dos colaboradores indica os pontos fracos, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos reais.

A Avaliação de Desempenho é o foco deste trabalho e como esta é uma ferramenta de apoio à gestão de pessoas na maioria das empresas que valorizam seu quadro de profissionais, foi escolhida por ser uma importante ferramenta que possibilita avaliar a performance de cada colaborador em diferentes vertentes, as quais contribuem para que haja uma identificação de pontos positivos e negativos.

Sendo a avaliação de desempenho um meio de constatar se o desempenho dos empregados está correspondendo as expectativas da empresa no que tange à sua atuação profissional, questiona-se como a avaliação de desempenho pode contribuir para detectar as potencialidades e deficiências dos colaboradores no ambiente organizacional?

Para realização deste estudo científico, tem-se como objetivo geral verificar a eficácia da avaliação de desempenho como ferramenta avaliativa do desempenho do colaborador e, por conseguinte da empresa.

Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Fazer um apanhado teórico que fundamente o que seja avaliação de desempenho;

- Identificar como a gestão de pessoas pode interferir na Avaliação de Desempenho;
- Apontar os tipos de Avaliação de Desempenho; Mostrar as vantagens e desvantagens da Avaliação de Desempenho.
- Certificar-se que a Avaliação de Desempenho proporciona retornos tangíveis a partir de conteúdos intangíveis.

A metodologia utilizada foi bibliográfica e exploratória, baseada em levantamento bibliográfico, através da sistematização de materiais, que contem informações já elaboradas e publicadas em livros periódicos, jornais, revistas, teses entre outras.

Este trabalho está organizado em três capítulos, o primeiro traz uma abordagem acerca do que venha a ser gestão de pessoas; delimitação conceitual e aspecto relevante.

O segundo capítulo inicia-se com um histórico de avaliação de desempenho e na sequência descreve sobre os conceitos, objetivos, tipos de avaliação e alguns métodos de avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo fala-se sobre Avaliação de desempenho enfatizando um levantamento dos pontos positivos e negativos desta ferramenta.

Portanto, esta pesquisa se propõe a oferecer subsídios teóricos a cerca do tema estudado, favorecendo uma melhor compreensão do mesmo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Por muito tempo Gestão de Pessoas se restringia ao Departamento de Pessoal e suas rotinas, também chamado de Recursos Humanos. As atividades era de contabilidade, relacionados a contratação e demissão de indivíduos, era o departamento responsável pelos aspectos burocráticos, não havia relação de motivação e de interação do indivíduo com o meio.

Para Chiavenato (2004, p. 13) “gestão de pessoas em um significado mais atuante quer dizer administrar com as pessoas, tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro”.

A gestão de pessoas tange a forma pela qual toda empresa ordena as orientações e diretrizes gerais para que seja possível do comportamento humano de todos os profissionais que constituem o ambiente de trabalho. Para tanto, toda empresa deve estar respaldada em sua estrutura com definições estabelecidas e claras sobre princípios, práticas de processo ou de gestão, políticas internas e estratégias institucionais.

Por intermédio desses mecanismos os gestores se tornam aptos a gerenciar o conjunto de profissionais que trabalham na empresa e desenvolvem atividades laborais de acordo com suas funções.

O setor de gestão de pessoas cuida também do capital humano nas organizações, o que abrange não só as rotinas da parte administrativa do RH, que são de atribuições do antigo departamento de pessoal, mas trata de todas as atribuições relativas aos colaboradores, oferecendo desta forma uma visão sistêmica do funcionamento da organização a partir das pessoas que ali trabalham.

Acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores é uma das responsabilidades. Formar equipes de trabalho com contratações, buscar conciliar interesses pessoais e das organizações também faz parte dos desafios da gestão de pessoas.

De acordo com Andrade (2009):

[...]Taylor dizia que deveria haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim de modo mais rápido e eficiente a produção. No entanto ele não pensava se os desejos e objetivos do trabalhador estavam sendo realizados, os considerava como máquinas, o que gerava certos problemas, pois estes não se sentiam motivados a realizar seu trabalho (ANDRADE, 2009, -52).

Os trabalhadores do tempo da chamada administração científica alicerçada por Taylor, Fayol e Henry viveram singularidades diferenciadas dos chamados colaboradores dos dias atuais, pois em tempos remotos não tinham suas necessidades levadas em consideração, onde sua produção era o foco dos industriários, ao contrário dos tempos de hoje, em que visualizam-se os resultados a partir de empregados motivados e valorizados, o que os levam a trabalhar com mais satisfações.

Sobre relações humanas, conforme Gil (2007) tem-se:

As relações humanas constituem um processo de interação de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem

satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (Gil, 2007, p. 19).

As pessoas sabem da sua importância e por esta razão buscam trabalhar em empresas que valorizem seus potenciais, que invistam nelas e proporcione um ambiente de trabalho agradável.

Chiavenato (2008, p.18) afirma que a partir da década de 70, é que então surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos embora ainda havendo problemas por não conseguirem mudar completamente a ideia da importância das pessoas dentro da organização e ainda continuar vendo os trabalhadores como apenas recursos produtivos.

O aparecimento da Administração de Recursos Humanos teve grande influência com a introdução da teoria dos sistemas de Von Bertalanffy Gil (2007, p.20), Já que Bertalanffy mostrou que toda e qualquer organização é constituída por elementos que interagem de certa forma e assim formam uma estrutura organizada, sendo assim as pessoas são parte da organização, tem sua importância essencial e devem receber seu respectivo valor.

Chiavenato (2005) diz o seguinte:

O departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os chefes de pessoal naquela época tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários (CHIAVENATO, 2005, p.53).

Diante desta realidade, os colaboradores criaram uma imagem negativa do setor de Recursos Humanos e esta visão se tornou um falso estereótipo, o qual ainda nos dias atuais se associa este setor de forma distorcida, vez que com o passar dos tempos, a gestão de RH tem sido aprimorada constantemente para que sua função de cuidar do capital humano das empresas evolua e faça as organizações crescerem a partir das pessoas que as constituem.

Considerando o conceito histórico deste setor, Chiavenato (2005, p.65) tem-se as seguintes fases:

1. Fase contábil: Os custos em primeiro lugar.

Nesta fase a preocupação dos responsáveis era principalmente a respeito de como eram controlados os custos das organizações, os empregados eram encarados sob ótica contábil, quer dizer a organização pagava pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registrados

contabilmente. Esta foi a fase pioneira da gestão de pessoas” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

2. *Fase legal*: Estrito cumprimento da legislação.

Essa fase aconteceu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a criação da consolidação das leis trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas. Deste então surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as leis. Durante esse período foi criada também a função de chefe de pessoal profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

3. *Fase tecnicista*: Burocracia como sinônimo de praticidade.

Durante este período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamentos, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Essa fase teve sua maior ênfase entre as décadas de 1950 e 1965.

4. *Fase administrativa*: O sindicalismo como via de proteção.

Esta fase que iniciou em 1965 foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, implementando assim o movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais pois neste momento o foco estava voltado p/ o lado mais humanista considerado de uma importância os indivíduos e relações entre eles.

5. *Fase estratégica*: planejamento Como diferencial.

A metade da década de 1980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nesta fase que o gerente de recursos humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando - o em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão.

E perceptível que nas próximas décadas vai ser possível observar grandes mudanças, tanto na versão da administração empresarial em geral, quanto p/ área de gestão de Recursos Humanos. Essas mudanças constantes estão ocorrendo junto com o mundo das tecnologias de comunicação e informação em permanente

evolução, como uma valorização cada vez mais presente das possibilidades industriais em conjunto com o desenvolvimento das equipes.

Esse conjunto de transformação posiciona cada sujeito no protagonismo de suas áreas de atuação favorecendo o desenvolvimento do trabalho, do trabalhador e das empresas ou instituições, intensificando a interatividade permanente entre as pessoas e a geração ininterrupta dos serviços e produtos monitorados de forma eminentemente técnica pela gestão que visa resultados e qualidade total da área de atuação, desenvolvimentos e inovação.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o intuito de verificar o desempenho de seus colaboradores as empresas utilizam a Avaliação de Desempenho para comparar os resultados obtidos, seja o resultado efetivo, seja o resultado esperado de uma pessoa ou trabalho.

Pontes (2008) conceitua avaliação de desempenho como uma metodologia que visa, sem interrupção, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos e avaliar os resultados conseguidos.

Através deste método é possível fazer com que os colaboradores reflitam sobre seu desempenho e através do *feedback*¹, do seu líder direto e a gestão de RH, possam melhorar os pontos fracos e manter ou intensificar os pontos fortes no que tange à realização de suas atribuições profissionais e comportamentais.

Conforme Chiavenato (2004):

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de uma pessoa em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela faz parte das práticas que as organizações adotam para administrar suas operações com excelência. (Chiavenato, 2004 p. 249).

Essa conceituação feita pelo autor acima é a mais ampla, por ter um olhar não só para os objetivos da organização, como também, ressaltar a estratégia pessoal do avaliado para conseguir atingir seus objetivos.

¹ **Feedback** é considerado a principal ferramenta de medição do desempenho. A sua aplicação contribui para orientar os funcionários e proporcionar um parecer sobre o seu trabalho (<http://www.ibccoaching.com.br>).

Excelência é o que as empresas tem se proposto a oferecer seus produtos e/ou serviços e, através dos seus colaboradores exercendo suas funções com eficácia, eficiência e empenho, é que possível alcançar resultados com esse atributo.

Pela avaliação de desempenho torna-se real verificar a qualidade do desempenho do colaborador e se o mesmo tem se empenhado em obter resultados excelentes.

“Avaliar significa fazer análise e ter a oportunidade de rever e aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca da eficácia e resultados.” (Rabaglio, 2008, p.2).

Por sua vez, desempenho é definido por Marras *apud* Hadia (2008), como o ato ou efeito do colaborador cumprir ou executar, de forma esperada pela organização, as metas, atividades e atribuições, previamente traçados pela organização.

As organizações têm a expectativa que seu quadro de funcionários exerçam de maneira tal que o seu desempenho cumpra os procedimentos necessários para leva-las ao sucesso. É preciso que haja comprometimento com o que as empresas determinam através de suas metas estabelecidas.

Desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. (Chiavenato, 2004, p.41).

Juntando esses dois conceitos, observa-se que a avaliação de desempenho serve para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas.

É de suma importância que os colaboradores vejam os resultados da avaliação, para que possam dar respaldo as exigências de seus superiores. Segundo Estolfeli (2000, p.45): “A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultados) e o desempenho realizado (resultado efetivo)”.

Por esta razão vê-se a imprescindibilidade da aplicação deste método de avaliação sobre desempenho dos colaboradores, pois acompanhar de perto as pessoas que constituem as empresas facilita a identificação do que pode ser

continuado pelos aspectos positivos, e o que pode ser melhorado no que tange aos pontos falhos e negativos.

Acerca da avaliação de resultado elenca Maia (1974):

A importância desse estudo pode ser avaliada pelos resultados operacionais e deve pretender, antes de mais nada, aferir os índices de produtividade, uma vez que deverá estar voltada para os destinos econômicos (MAIA, 1974, p.42).

A avaliação de desempenho permite que a avaliação de resultados seja analisada e, a partir daí buscar incentivar os meios que proporcionam resultados positivos tão quanto buscar estratégias que ajudem o colaborador a trabalhar os pontos negativos, os quais atrapalham os objetivos da organização.

3.1 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários tipos de Avaliação de Desempenho, mas nos deteremos nos seguintes tipos, os quais são mais usados pelas organizações segundo estudiosos desta ferramenta.

A avaliação de desempenho possui vários métodos de utilização, desde os mais tradicionais até os mais avançados. Dessa forma, Chiavenato (2004, p. 230) destaca os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados:

- a) *Escalas gráficas*: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em uma tela de dupla entrada.
- b) *Escolha forçada*: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- c) *Pesquisa de campo*: é um método complexo, pois se baseia no princípio da linha e da função staff. Esse método consiste numa entrevista com os gerentes.
- d) *Método de incidentes críticos*: é o modelo que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fracos e fortes e os pontos do avaliado.
- e) *Listas de verificação*: é o método que consiste num check-list dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Além dos métodos tradicionais, novos métodos estão sendo implementados nas organizações. Araújo (2006, p.160) coloca que, o método 360º implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho, tanto agentes internos quanto externos. Enquanto que para Chiavenato (2005, p.254) “avaliação 360º representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direto ou indiretamente na organização”.

Já Silva (2005, p.243) traz como método moderno a administração por objetivos, que ele define como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais como o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”.

Nesse sentido percebe-se que um bom programa de avaliação de desempenho deve estabelecer padrões, ou seja, critérios que nos indiquem se o que obtivemos como resultado está dentro do esperado e quão adequadamente nosso processo está funcionando, sendo capaz de beneficiar o avaliador, o avaliado e a organização.

A Avaliação de desempenho viabiliza a organização ter uma visão global de como seus colaboradores tem atuado na execução de suas atribuições profissionais, o que colabora para que os setores fiquem sob controle, eliminando o que tem atrapalhado e o que tem ocorrido positivamente para que as metas e resultados sejam alcançados. Verifica-se também que este processo ajuda na identificação de seus talentos e ajudam aqueles com rendimentos e comportamentos fora dos padrões organizacionais, dando chance de melhoria e crescimento profissional para seus funcionários.

Além disso com esse método se torna possível manter um padrão de motivação no capital humano das empresas e solucionando problemas inesperados e de necessidade de imediata resolução, pois as entrevistas periódicas, o que permite ao colaborador buscar melhorar no que foi pontuado por seu gestor direto.

Assim é possível que o colaborador tem a possibilidade de ter apontado não só seus pontos fracos, mas também seus pontos fortes, competências e potencial, pois não só os gestores setoriais mas a intervenção do setor de RH são fundamentais para ajudar o colaborador a ter um desempenho com excelência, desenvolver suas habilidades e corrigir suas necessidades de melhoria.

3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sendo um procedimento que permite que parte do desempenho dos colaboradores de uma organização, a Avaliação de Desempenho como qualquer outra ferramenta utilizada na Gestão de Pessoas, tem suas vantagens e suas desvantagens. Metas, diretrizes, foco nos objetivos organizacionais são passos considerados positivos. Enquanto, por outro lado, este método exige que haja organização, planejamento, qualidade no *feedback*, entre outros, e que nem sempre as vantagens proporcionam resultados positivos por falta de preparação dos aplicadores ao aplicá-la.

Através da Avaliação de Desempenho torna-se possível fazer uma identificação de pontos a melhorar e também identificar talentos entre os colaboradores podendo fazer até possíveis recolocações por promoções internas.

Outra opção positiva da AD é fazer com que o *feedback* acender nos colaboradores futuros resultados e mudanças, desde que seja feito com eficácia e eficiência, através de informações pertinentes e relevantes,

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um *feedback* mais fácil aos funcionários analisados e também para gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este *feedback* faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Segundo Chiavenato (2004) sobre as vantagens da AD por porcionar os seguintes tópicos:

1. Formulação de objetivos consensuais;
2. Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
3. Atuação e negociação com o gerente, na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
4. Desempenho;
5. Constante medição dos resultados. ,
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta (CHIAVENATO, 2004, 63).

Esses tópicos são propiciados pela Avaliação de desempenho e que são considerados fatores positivos desta avaliação, pois a cultura da empresa pode ser

reforçada no momento do *feedback*. Os objetivos da empresa são enfatizados, e no diálogo vê-se a opinião e nível de motivação dos colaboradores. Ou seja, a avaliação é de caráter constante.

Ainda sobre esses benefícios da AD, França (2007) diz que o desempenho pode ser medido através de quatro dados recolhidos:

- Produção: São informações concretas e objetivas como volume de vendas, lucros, peças produzidas, etc.;
- Pessoais: Dados relativos ao próprio colaborador como taxa de absenteísmo, rotatividade, etc.;
- Administração por objetivos: Mede se a pessoa atingiu ou não os objetivos e metas traçadas dentro do período determinado;
- Medições subjetivas: Avalia com perguntas sobre o comportamento do funcionário como liderança, proatividade, atitude, etc.

Abaixo segue um resumo dos inúmeros benefícios da AD para as áreas concernentes aos colaboradores, à liderança e às organizações em geral.



Vê-se que as vantagens contribuem para o desenvolvimento não só individual, no que tange aos colaboradores, mas também tem efeito coletivo, haja

vista que as empresas saem ganhando com o crescimento profissional de seus colaboradores.

No que se refere às desvantagens da Avaliação de Desempenho mesmas existem mas em menor contingência, pois as ADs exigem investimento financeiro devido às ferramentas adequadas para a sua aplicação, sejam softwares, questionários, entre outros, e de tempo, pois seus resultados veem a longo prazo e a equipe precisa ser capacitada para extrair o máximo de informações possível para torná-las pontos positivos para o desempenho da empresa.

De acordo Mueller (2003) o motivo para o quais muitos programas de avaliação o resultam de forma bem sucedida geralmente é por consequência de uma escolha inadequada do sistema a ser aplicado, além de uma possível implantação feita erroneamente, a falta de integração com os sistemas de RH e a falta de adaptação do programa a cultura da organização.

É preciso que a equipe de gestão de pessoas passem por treinamentos se necessários para que se preparem para a efetuação desta atividade de tanta importância para a empresa e gestão de recursos humanos.

Por sua vez, Gil (2001) alguns dos principais equívocos cometidos na implantação do sistema de avaliação são: Falta de clareza na definição dos objetivos; ausência ou baixo envolvimento da alta administração; falta de qualificação para administrar pessoas; exclusão dos funcionários no processo de planejamento do desempenho, entre outros.

Muitos são os riscos de fracasso que podem comprometer a qualidade da Avaliação de Desempenho, pois é preciso que haja um planejamento levantando vários pontos cruciais para que os objetivos organizacionais estabelecidos previamente sejam alcançados.

4. METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos utilizados para a confecção deste artigo científico foram necessários para que fosse feita uma revisão da literatura relativa à identificação do tema, o levantamento da bibliografia, tão quanto a seleção dos textos como passos preponderantes para este estudo.

Assim, esta pesquisa foi classificada como uma pesquisa bibliográfica, em que Vergara (2003) define da seguinte forma:

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2003, p.48).

Uma revisão bibliográfica nos propicia um maior entendimento sobre o assunto em pauta, além de proporcionar conhecimentos de forma mais aprofundada e esclarecedora.

Este estudo também foi definida como pesquisa exploratória, cujo tipo de pesquisa é definida por Gil (2008):

A Pesquisa Exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2008).

Por Esta razão, este estudo visa familiarizar o assunto estudado com os leitores e, esta aproximação e conhecimento se dão por levantamento bibliográfico que tenha fonte cientificamente comprovada para caracterizar o trabalho com caráter científico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo feito, viu-se a importância da ferramenta Avaliação de Desempenho que fornece informações fundamentais para que haja uma melhor atuação profissional dos colaboradores, tão quanto a empresa não só conhece mais aproximadamente as necessidades dos seus funcionários, e ambas as partes contribuam para que a organização se destaque no mercado de trabalho globalizado com uma concorrência tão acirrada.

Foi possível ver os diferentes métodos de avaliação de desempenho, tanto no que tange às prioridades que as organizações têm seja relacionadas ao seu funcionamento em si, tão quanto no que cerne a sua colocação diante da velocidade que as tendências do mercado, procurando uma sintonia entre o trabalho com

qualidade e como os colaboradores têm reagido às mudanças vivenciada quase que diariamente pelo mundo dos negócios.

A gestão de pessoas também é contundente no que se refere à Avaliação de Desempenho, pois saber atrair, manter e reter talentos tem sido uma das estratégias deste setor tão essencial numa empresa, haja vista a avaliação de desempenho ser ponto decisivo na administração de outras políticas de Recursos Humanos, tais como promoções, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Além disso, a gestão de pessoas pode interferir diretamente na comunicação entre gestores e colaboradores orientando e desenvolvendo lideranças, pois a partir de uma boa comunicação os colaboradores podem apresentar resultados mais satisfatórios e, a participação direta do líder promove um clima motivacional no seu ambiente de trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa científica foi de analisar a Avaliação de Desempenho intervém no desenvolvimento do colaborador e, a partir daí a sustentabilidade das empresas foi alcançado, pois este método de avaliação desenha a situação atual de cada colaborador, pontua seus pontos fortes e sugere melhoria nos pontos mais vulneráveis, o que tende a tornar excelente o desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Com a pesquisa bibliográfica foi possível caracterizar, definir e esclarecer o que seja a ferramenta de Avaliação de Desempenho, o que foi de grande valia, vez que foi explicitado a sua imprescindibilidade e influência nos resultados organizacionais.

Outro ponto que caracteriza um dos objetivos deste estudo foi qual o método mais eficiente da avaliação de desempenho e, foi constatado que depende da realidade e do momento que a empresa esteja vivenciando é que se faz necessário buscar identificar um método que traga mais resultado.

Assim pode dizer que tanto o objetivo geral como o objetivos específicos foram alcançados, ressaltando que é preciso que se conheça bem a conjuntura da organização para aplicar a avaliação de desempenho e, assim melhor desenvolver seu pessoal no que cerne ao seu lado profissional no que resulta numa melhor performance da organização.

Tão quanto a aplicação deste método que fornece inúmeros resultados positivos, requer certo cuidado na prática desta avaliação, pois a má condução da análise das informações coletadas ao aplicá-la exige do profissional que o esteja

realizando uma preparação ao comentar com o colaborador sobre seu desempenho no momento do *feedback*, evitando palavras que o subestimam, humilhem e provoquem qualquer que seja o tipo de retaliação no que tange à imagem e autoestima do mesmo, pois desta forma estará fugindo ao propósito primordial da avaliação de desempenho que é estimular uma melhor atuação profissional e valorizar o que já está sendo executado com excelência.

Sendo assim, conclui-se que a Avaliação de Desempenho tem grande valia no ambiente organizacional, vez que os colaboradores tem a oportunidade de identificar seus pontos fracos e fortes e, a partir daí buscar desenvolver o que se precisa, para que haja melhoria no seu desempenho profissional. Por outro lado, a liderança tem a oportunidade de sugerir propostas de melhoria de seus liderados e também ressaltar os pontos que estão alinhados com os alvos da organização, fazendo-a dessa forma se desenvolver e se destacar no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, LUÍS Cesar G.de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Rui Otávio de Bernardes; ABONI, Neri. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BERGAMI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 1.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, p.188, 1971,

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciamento com as pessoas transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá; LOURENÇO, Regina Lúcia Ramos. **Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento**: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. Revista de Administração. São Paulo, v.34. n.º 3, p.83-9, jul./set, 1990.

MÜLLER, Cláudio José.; **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos** (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de cargos e desempenho uma nova metodologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

Marques, J. R..**Feedback – ferramenta fundamental para o desenvolvimento das equipes** Disponível em < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/feedback-ferramenta-fundamental-desenvolvimento-equipes/>> Acesso em 09 de Abril de 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos e equipes. 10. Ed. São Paulo: LTR, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7.ed. São Paulo: LTR, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.