



PROJETO MÁRIO TRAVASSOS

Artigo de Opinião

AVALIAÇÃO de DESEMPENHO na ORGANIZAÇÃO

1º SGT DIEGO FERREIRA LOPES

(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

2022

1 INTRODUÇÃO

Mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais estão ocorrendo no ambiente de trabalho e nas organizações. Uma insistente busca e desenvolvimento de competências passaram a ser estratégia organizacional. Com isso, o trabalho diversificou-se e se especializou de tal maneira que passou a integrar uma vasta e complexa rede de relações interdependentes. Com a globalização, as pessoas estão se adaptando, influenciando nas atividades realizadas nas organizações. Tendo a necessidade de que cada componente do sistema funcione corretamente, e também o seu progressivo desenvolvimento. Surgiu assim, a necessidade de avaliar o desempenho nas organizações. Estas passaram a avaliar o desempenho de seu pessoal, buscando garantir a eficiência das mesmas em função do desempenho de seus integrantes. Assim, surgiu a avaliação de desempenho.

É necessário o desenvolvimento de estudos na área da avaliação, apresentar soluções técnicas e práticas priorizando maior produtividade, lucratividade e satisfação do cliente. A utilização de novas tecnologias de informação e comunicação é essencial para facilitar a aquisição e atualização do conhecimento dos indivíduos.

O objetivo do presente trabalho é apresentar os benefícios da Avaliação de Desempenho para a motivação dos colaboradores e para Organização.

2 DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O ASSUNTO

“A avaliação do desempenho engloba aspectos comportamentais e de conhecimento dos resultados”. (LUCENA, 1992, p. 12)

Segundo Almeida (2019) acompanhando as décadas, os autores ressaltam a constante preocupação com a modernização profissional e as transformações que, passo-a-passo, foram sendo introduzidas e assimiladas: na metodologia de ensino, na valorização do aluno na composição do binômio ensino-aprendizagem – com participação cada vez mais ativa do instruendo – nos processos de avaliação, na atualização e contínua lapidação de currículos, na incorporação dos vetores da moderna tecnologia, no refinamento das relações chefe-subordinado, na valorização dos recursos humanos da força e no fortalecimento da família militar.

No mundo em que vivemos, estamos a todo o momento avaliando o desempenho de coisas e de pessoas que nos cercam. A avaliação de desempenho é fato corriqueiro em nossas vidas. E nas organizações também. (CHIAVENATO, 1997, p. 323)

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha. Todos os contrastes da vida humana são conseqüências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários do processo avaliativo. (LUCENA, 1992, p. 12)

Existem várias práticas de avaliação do desempenho. A avaliação de desempenho é uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Segundo Chiavenato (1997) não é somente a qualidade de ser mensurável o que determina se um determinado indicador é realmente o melhor para evidenciar o desempenho. Para o controle de seus processos e atendimento adequado de seus clientes, as organizações criam sistemas nos quais são registrados seus desempenhos. Entretanto, não são todos os desempenhos relevantes para o controle em todos os níveis, daí a necessidade de se estabelecer indicadores que forneçam os dados necessários à análise crítica do desempenho geral da organização. É também através de indicadores que organizações desdobram suas metas em vários níveis da estrutura organizacional.

Os benefícios para o superior hierárquico geram: avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados com auxílio de um sistema de medição objetivo; propor melhorias no padrão de desempenho e comunicar-se com eles.

Para o subordinado é necessário: conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza; conhecer quais as expectativas de seu chefe, pontos fortes e fracos e fazer auto-avaliação do seu desenvolvimento.

Já os benefícios para a organização são: avaliar seu potencial humano e definir qual a contribuição de cada um; identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento e selecionar os empregados com melhores condições de promoção ou de aproveitamento em outra área, estimulando a produtividade e o relacionamento humano.

A ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar feedback.

O fator clima organizacional refere-se a características da organização que estimulam diferentes atitudes e espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da auto-estima. É desfavorável quando resulta da não realização daquelas necessidades.

Segundo Souza (2018) as pessoas necessitam saber a respeito de seu desempenho para

ter conhecimento de como está realizando suas tarefas e quais são as melhorias necessárias. Sem essa informação não tem como corrigir seus erros e melhorar onde está deficiente. As organizações devem ter conhecimento de como as pessoas desempenham suas atribuições, o que permite identificar as competências, potencialidades e deficiências de seus funcionários para poder realizar uma gestão adequada em relação as necessidades de aperfeiçoamento, recompensas, relacionamentos e aconselhamento.

A motivação determina a meta objetivada pelo indivíduo, todavia, as necessidades de cada um variam, produzindo diferentes capacidades para atingir os objetivos.

“O reconhecimento dos esforços, experiências, competências e remuneração devem ser justos, pois os funcionários sempre fazem comparações do seu trabalho”. (ROBBINS, 2002, p. 163)

A comunicação é estudada para analisar as interações e comportamento humano. Cada indivíduo pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal. Contudo, apresenta os maiores conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo e dentro da organização.

Um feedback de desempenho sério é um componente de alto nível de motivação. O feedback tem duas prioridades: informar e motivar, isto é, dizer ao funcionário como melhorar o seu desempenho e aumentar o desejo de desempenhar melhor.

O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência e eficácia.

3 CONCLUSÃO

Constatou-se na bibliografia consultada, que as pessoas formam uma organização ou se engajam em uma delas e esperam que devido sua participação possam satisfazer algumas necessidades pessoais. Contudo, esperam que seus esforços e investimentos pessoais na organização sejam menores do que o retorno esperado.

Nas organizações a Avaliação de Desempenho figura-se como veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda empresa. Deve ser capaz de retratar o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. É necessário dar feedback para compararem o resultado alcançado com o esforço realizado. Relação custo x benefício.

Comentam ainda, que a avaliação de desempenho deve ser utilizada como veículo de apurar resultados e recompensar os de melhor desempenho. Entretanto, não adianta avaliar o indivíduo somente, é preciso dar-lhe retorno e acompanhar seus resultados, deficiências e pontos fortes.

Finalizando, sugere-se que as Organizações valorizem seu sistema de avaliar pessoas, e que os supervisores e gerentes se atualizem, para garantir um melhor clima organizacional e um futuro, tanto para o colaborador quanto para a aquelas.

REFERÊNCIAS

Almeida, S. L. A. de A. (Org). EsAO - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. 100 anos. **Aperfeiçoando oficiais para o Brasil e as Nações Amigas**. 2019. Disponível em: https://lojavirtual.bibliex.eb.mil.br/product/esao_2018/. Acesso em 17 AGO 22.

CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos, 6 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUCENA, Maria D. S., Avaliação do Desempenho, 7 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ROBBINS, Stehen P., Comportamento Organizacional, 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

Souza, Cesar de. **A avaliação do Desempenho do Militar : Sistema de Gestão de Desempenho do Exército Brasileiro**. 2018. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3142>. Acesso em 17 AGO 22.