

GESTÃO DE PESSOAS: Impactos da avaliação de desempenho no crescimento das instituições e do pessoal avaliado

Jair Oliveira Pereira¹
Celso Augusto dos Santos Gomes²

RESUMO

Este trabalho trata de gestão de pessoas e os impactos da avaliação de desempenho no crescimento da instituição e do pessoal avaliado. Tal abordagem se justifica uma vez que as organizações precisam avaliar constantemente seus integrantes, e assim verificar como anda seu desenvolvimento na realização de suas atividades. O colaborador que é acompanhado periodicamente, torna-se mais comprometido e motivado sobre seu desempenho, melhorando o ambiente organizacional. O presente estudo buscou apresentar os processos de avaliação de desempenho mais utilizados, e seus impactos para as organizações e pessoal avaliado. Para o presente estudo foi utilizada a metodologia de revisão, com pesquisa bibliográfica, com o intuito de trazer parte importante da bibliografia que é de conhecimento público sobre o assunto, coloca-se o pesquisador em contato direto com parte importante do que foi escrito, dito ou citado sobre o tema. Concluiu-se que o aperfeiçoamento do desempenho profissional do colaborador e da organização, está profundamente relacionado a avaliação de pessoas e ao emprego de ferramentas de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação Desempenho. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Na história do homem suas atividades constantemente sofrem avaliações, para se poder tomar decisões pelo julgamento e análise de suas ações. A avaliação de pessoas se encontra bem presente nas instituições, tanto particulares como públicas, uma vez que avalia o mercado, os clientes e o desempenho dos funcionários, dentre outros aspectos.

A intenção do trabalho é apresentar que os processos de avaliação precisam priorizar as decisões que conduzirão à produção dos resultados, e trarão ferramentas novas, interessantes e úteis para as instituições, através da definição das pessoas mais adequadas para cada função, situação e momento.

Os líderes avaliam seus funcionários, pois essa ferramenta pode trazer importantes informações para decisões sobre promoções e aumento de salário, além do que é um método que

¹Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, AMAN. E-mail: jairesilvia@yahoo.com.br.

²Doutor em educação pela UNIMEP. Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela PUC-SP. E-mail: celso.gomes@unis.edu.br.

pode auxiliar os mesmos a traçar planos para corrigir eventuais deficiências e aprimorarem suas qualidades, sendo que as avaliações são muito úteis para o planejamento de carreira dos funcionários, oferecendo a eles uma oportunidade de rever sua carreira, sendo de grande relevância no desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Este trabalho aborda a Gestão de Pessoas com foco na Avaliação de Desempenho, com seus impactos no crescimento da instituição e do pessoal avaliado.

Com a intenção de atingir os objetivos propostos, o trabalho irá buscar responder algumas perguntas levantadas sobre o tema em questão, e apresentar algumas formas de como avaliar e medir a maneira que cada funcionário está desempenhando seu papel na empresa e o quanto está correspondendo na função que ocupa; de que modo os colaboradores irão receber informações de como estão fazendo o seu trabalho, de maneira a realizarem as devidas correções; e como os integrantes da instituição podem utilizar/ter acesso a suas avaliações para poderem melhorar seus desempenhos, e o da instituição. E assim, responder ao principal questionamento: O processo de avaliação de desempenho pode influenciar no desenvolvimento profissional dos colaboradores e da instituição da qual fazem parte?

Tal abordagem se justifica devido a relevância da atividade, pois no momento em que se fala de avaliações, é normal se dar muita credibilidade a intuição para se tomar uma decisão a respeito de pessoas. Não há que se questionar a utilização da intuição e que em muitas situações ela tem grande utilidade, porém existem técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas e aprendidas de modo a reduzir essa parcialidade, e conduzindo a obtenção de informações e elementos mais palpáveis, e assim, atingindo maior segurança na decisão, e na busca pelo crescimento da instituição e do pessoal avaliado.

Diante deste contexto, verifica-se a necessidade de estudar mais a fundo se a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode auxiliar no desenvolvimento profissional dos colaboradores e da instituição.

Quanto aos procedimentos foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica, uma vez que o foco principal era a revisão literária na busca pelo conhecimento disponível na área, e assim identificar algumas das teorias existentes e suas contribuições para melhor compreender a avaliação de desempenho e seus reflexos. Outro ponto importante são as contribuições para o contexto militar no sentido de melhor compreender a avaliação de desempenho e seus reflexos na atuação dos militares brasileiros na atualidade.

No que concerne à abordagem, realizou-se a Pesquisa Qualitativa, por não se preocupar com representatividade numérica, mas o aprofundamento da compreensão dos integrantes da organização sobre o assunto em tela. Acerca da natureza foi utilizada a Pesquisa Aplicada, com a intenção de produzir conhecimentos para aplicação prática, e orientados para a solução de problemas específicos da avaliação de desempenho, e concluindo, quanto aos objetivos, foi empregada a Pesquisa Exploratória, de modo a apresentar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e nítido.

De modo a dar início a apresentação do material levantado no estudo, será apresentado um breve histórico da atividade de avaliação de pessoas.

2 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE PESSOAS

Não é novidade a ferramenta de avaliação de desempenho, e ela existe em diversas organizações, sendo de suma importância no mapeamento do perfil dos profissionais, e realizada através de vários processos, que dependem das peculiaridades de cada organização.

De acordo com Hronec (1994), a metodologia de avaliação de desempenho está presente em todo o processo evolutivo da humanidade. O homem é constantemente avaliado pelos integrantes da sociedade da qual é participante. Tal processo toma formas diversas de acordo com a finalidade e objetivos dos avaliadores.

Santos (2014), afirma que a primeira abordagem de gestão de desempenho ocorreu com a definição de padrões de avaliação dentro da conjuntura da administração científica no início dos anos 1900, “Princípios da Administração Científica”, proposta por Frederick Taylor. Fundamentalmente, o desempenho das pessoas era avaliado da mesma forma que o desempenho de máquinas. Padrões de produtividade, tempo e qualidade determinavam os parâmetros para atingir a eficiência do processo de produção.

Para Haddad (2013), foi a partir de 1922 que ocorreu o desenvolvimento das escalas para medir características relevantes às funções desempenhadas pelas pessoas. A *Graphic Rating Scale* (Escala de Avaliação Gráfica) foi concebida com a intenção de aumentar a precisão do processo de avaliação das pessoas no âmbito de seu trabalho, através da utilização de parâmetros verbais, numéricos ou ambos.

Depois de 30 anos (1950-1960), de acordo com Haddad (2013), a medição do desempenho desenvolve-se e passa a medir o resultado do trabalho e o desempenho das pessoas. As instituições notaram que mensurar o desempenho pelos resultados era algo mais direto e simples de constatar. Medições de resultados mais objetivas, pelo faturamento de um produto, número de clientes, lucro do trimestre, e diversos outros parâmetros, ou por medições subjetivas, como o comportamento adotado para atingir os resultados, conduziram as organizações a encarar o desempenho como um efeito e não como algo que deveria ser constantemente controlado.

De acordo com Santos (2014), em 1954, Peter Drucker apresentou o conceito de Administração por Objetivos (APO), que celeremente foi adotado por diversas empresas. Neste contexto, a avaliação de desempenho iniciou a ser realizada de acordo com os objetivos definidos pelas instituições e empresas. No entanto, a dificuldade em definir objetivos apreciáveis para cada departamento e funcionário, levou para que muitas organizações abandonassem essa abordagem.

Na sequência dos acontecimentos, passou-se a realizar a medição do comportamento no trabalho, até com o desenvolvimento de padrões comportamentais predeterminados, nos quais os funcionários poderiam ser avaliados (Haddad, 2013). O objetivo no comportamento mostrou-se um tratamento mais simples e menos laborioso do que a avaliação de desempenho com base nos objetivos. No início dos anos 1960, uma importante ferramenta criada para apoiar essa abordagem de avaliação foi o *Behaviorally Anchored Rating Scales* (Bars) (Escala de classificação com ancoragem comportamental). Onde tal formato de avaliação *Bars* foi aperfeiçoado nos anos seguintes, e ainda é uma marca dos sistemas de gestão de desempenho.

Para Haddad (2013), após todos esses acontecimentos, as avaliações de desempenho de várias fontes tornaram-se prestigiadas. Atualmente gerentes, funcionários e clientes iniciaram sua participação nos processos de avaliação. Sendo que cada um tem um relacionamento diferente com cada agente, e conseqüentemente pontos diferentes poderiam ser avaliados em relação ao desempenho nas instituições.

De acordo com Santos (2014), durante os anos 1990 e 2000, as competências passaram a ser o foco das atenções no desenvolvimento do capital humano das empresas. Vários modelos de competências foram desenvolvidos para se prestarem de base às avaliações de desempenho. Nestas circunstâncias, competências são definidas como conhecimento, habilidades, capacidades e outras características pessoais.

Concluindo, para Haddad (2013), a tendência mais atual na gestão de desempenho está no foco em resultados em conjunto com a avaliação de comportamento. As organizações estão cada vez mais interessadas em alcançar resultados, e não somente em encorajar comportamentos proativos, em suma, cada integrante tem de ser responsável por obter resultados e colaborar para que a organização atinja seus objetivos.

Dessa maneira, é importante avaliar tanto os resultados como a forma que eles foram atingidos, e para isso serão abordados a seguir os processos de avaliação mais utilizados.

3 PROCESSOS DE AVALIAÇÃO MAIS UTILIZADOS

3.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma prática primordial à gestão de pessoas, uma vez que suas consequências são importantíssimas para o encorajamento e desenvolvimento na carreira dos funcionários.

Chiavenato (2005) afirma que, não há muito tempo, os objetivos da avaliação de desempenho eram: avaliar o mérito pessoal em decorrência do desempenho no passado, oferecer quando merecedor um aumento salarial e averiguar a existência de carências ou necessidades de treinamento. Porém muitos dos responsáveis por essas avaliações não tinham condições de alterar salários dos avaliados, nem tampouco oferecer programas de treinamento, e dessa forma os objetivos propostos não eram atendidos.

Para Bergamini (1998) o processo de avaliação presume que o desempenho de uma de uma organização depende da atuação e do desempenho de cada pessoa na equipe. Bergamini (1998), diz que da avaliação de desempenho advêm três resultados principais: a identificação de deficiências de treinamento, a definição da capacidade e a gerenciamento remuneratório do funcionário.

De acordo com Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico com múltiplas abordagens, métodos e técnicas com as quais é possível encontrar problemas de supervisão de pessoal, de integração com a organização ou com o cargo que ocupa, propiciando amplitude para a subjetividade.

Gil (2001) esclarece que são vários os objetivos da avaliação de desempenho, tais como: reconhecer integrantes com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido, apontar claramente as esperanças que a organização tem quanto ao desempenho de seus integrantes, ordenar as metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, oferecer um feedback claro e objetivo para acerca dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, e incentivar o diálogo.

Segundo Chiavenato (2004), a Avaliação de desempenho visa instituir um contrato com os integrantes da organização acerca dos resultados desejados, acompanhar os desafios apresentados, proporcionado a correção de rumos, e a avaliação os resultados obtidos. Em suma, não está apenas ligado ao incentivo salarial, mas também ao crescimento individual dentro da organização.

A avaliação de desempenho de pessoal é o processo de análise da atuação dos integrantes de uma organização em um determinado período. Podem ser avaliados aspectos relacionados ao domínio técnico das atividades, relacionamento com superiores, colegas e clientes e postura profissional, dentre outros.

3.2 PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIADORES

Diversas empresas ou organizações tem necessidade de conhecer como está o seu desenvolvimento, de uma visão sistêmica através do recebimento de feedback, de reexaminar estratégias, métodos e maneiras que possam vencer as adversidades que surgirem. Diante disso, a avaliação de desempenho deve ser benéfica tanto para os integrantes, como para a organização de maneira geral. A não realização da avaliação poderá acarretar descontroles, e a maioria dos colaboradores necessitam ter conhecimento de como está seu desempenho dentro de uma empresa, para dessa forma ter a visão de como está se desenvolvendo seu trabalho.

O Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho/ABRAPP 2013, define que existem diversas formas de avaliação de desempenho com foco nos avaliadores, as quais são:

3.2.1 Autoavaliação

Usado em organizações modernas, onde o próprio colaborador, com a ajuda de seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração. Cada integrante se avalia continuamente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, com base em critérios fornecidos pelo seu superior ou derivados de suas tarefas (ABRAPP, 2013).

3.2.2 Avaliação feita pelo gestor

O gestor é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas. Quando o gestor não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação dos colaboradores, o órgão de RH elabora, acompanha e controla o sistema, que é utilizado pelo gestor para avaliação do trabalho de seus subordinados (ABRAPP, 2013).

3.2.3 Avaliação feita pelo colaborador e seu gestor

Envolver colaborador e gestor na avaliação vem sendo uma tendência bastante forte. O gestor atua como um guia ou orientador, ao passo que o colaborador avalia o seu próprio desempenho com base nas informações recebidas do gestor.

O gestor fornece recursos ao colaborador, como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar, e cobra os resultados. O colaborador fornece o desempenho e os resultados obtidos e, se for o caso, cobra do gestor recursos necessários (ABRAPP, 2013).

3.2.4 Avaliação feita pela equipe de trabalho

Cada equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar. A própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada

um de seus membros e programas e toma com cada um as providências necessárias para sua melhoria (ABRAPP, 2013).

3.2.5 Avaliação de 360°

É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gestor do avaliado, os colegas e pares, seus subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado.

A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações, vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do colaborador às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros (ABRAPP, 2013).

3.2.6 Avaliação para cima

Permite que a equipe avalie seu gestor, a forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia aumentar a eficácia e eficiência da equipe visando melhorar os resultados.

Permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes (ABRAPP, 2013).

3.2.7 Avaliação feita por uma comissão

É uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho do colaborador. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos da empresa, podendo ser composta por membros permanentes e por membros transitórios. Os membros permanentes, usualmente os diretores, o gestor do órgão de RH e, em alguns casos, um especialista em avaliação do desempenho (interno ou externo ao quadro de pessoal da empresa) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e

assegurar o equilíbrio dos julgamentos, o atendimento dos padrões da empresa e os objetivos do sistema (ABRAPP, 2013).

3.2.8 Avaliação feita pelo órgão de RH

O órgão de RH assume a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todas as pessoas na empresa. As informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gestor, processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH.

Apresenta a desvantagem de trabalhar com parâmetros, como médias e medianas, e não com o efetivo desempenho de cada colaborador. Além disso, muitas vezes mostra uma tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais (ABRAPP, 2013).

3.3 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho/ABRAPP 2013, define que existem diversos métodos de avaliação de desempenho, tais como:

3.3.1 Escalas gráficas

O método mede o desempenho através de fatores de avaliação (comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela empresa) previamente definidos e graduados. Faz uso de um formulário de dupla entrada, onde as linhas são os fatores e as colunas representam os graus de variação daqueles fatores. Cada fator é descrito de forma sumária, simples e objetiva, quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator. Definidos os fatores, o passo seguinte é o estabelecimento dos graus da escala de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, são usados três, quatro ou cinco graus de variação (do tipo ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator (ABRAPP, 2013).

3.3.2 Escolha forçada

O desempenho é avaliado através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento (exemplos: tem condições de progredir; conhece bem as normas da empresa; tem dificuldade para tomar decisões; trabalha com afinco mesmo na ausência de seu gestor; não se comunica bem; adapta-se bem a situações novas, etc). Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher, dentre as frases oferecidas, aquelas (em geral uma ou duas) que mais se aplicam ao desempenho do avaliado, ou, alternativamente, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele (ABRAPP, 2013).

3.3.3 Pesquisa de campo

Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gestores (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos colaboradores. Desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados (ABRAPP, 2013).

3.3.4 Incidentes críticos

Método de avaliação simples, baseado nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), ou seja, se preocupa com os desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário (ABRAPP, 2013).

3.3.5 Lista de verificação

Método tradicional baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (checklists) para cada colaborador avaliado. A lista de verificação funciona como uma espécie de

lembrete para que o gestor possa avaliar as características principais de um funcionário (ABRAPP, 2013).

3.4 CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO

Os métodos tradicionais são burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas de forma homogênea e padronizada e, por essa razão, as empresas vêm buscando novos métodos, mais participativos e impulsionadores da avaliação. A desburocratização nos processos de avaliação se reflete principalmente na redução de formulários e de material impresso. As avaliações vêm se tornando mais simples e descontraídas, menos formais e sem critérios complicados e genéricos impostos por um órgão centralizador e burocrático. Os métodos modernos fazem uma nova abordagem da matéria, com maior participação do colaborador no planejamento de desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (ABRAPP, 2013).

3.5 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO

3.5.1 Avaliação participativa por objetivos

Consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos, sendo importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. Está orientada para o planejamento do desempenho futuro, sendo feita em seis etapas que são a formulação dos objetivos consensuais, o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, a negociação com o gestor sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, o desempenho, a constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados e o feedback intensivo e contínua avaliação conjunta (ABRAPP, 2013).

3.5.2 Avaliação por competências

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes, independentes ou não entre si, que, afetando as atividades realizadas por uma pessoa ou por uma equipe, têm efeito sobre seu desempenho, podendo ser medidas por meio de padrões definidos e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação por competências visa ampliar a capacidade dos colaboradores, acrescentando algumas e aumentando as já existentes. Procura identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do colaborador para a execução de suas tarefas e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento.

Começa-se mapeando as competências para o bom desempenho das atividades e o perfil do colaborador quanto a estas competências, dividindo-as em três blocos que são Conceituais (conhecimentos - conceitos e teorias que embasam as competências técnicas – informações, conceitos, ideias, experiências), Técnicas (habilidades - métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho – saber fazer) e Interpessoais (atitudes – formas de agir e valores pessoais que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz).

Observar que, dependendo de sua abrangência, as competências podem ser classificadas de várias outras formas, como por exemplo as relacionadas à organização – Gerenciais, as relacionadas a um ou mais processos – Específicas e as relacionadas a uma ou mais funções, atividades ou tarefas - Fundamentais (ABRAPP, 2013).

As pessoas necessitam de um retorno sobre o seu desempenho para conhecerem como está o seu trabalho (CHIAVENATO, 1999). A avaliação traz muitos benefícios e beneficiados, quando feita positivamente. A grande vantagem da avaliação é propiciar que o desempenho melhor, sendo o **feedback** a principal razão da avaliação na busca pela melhoria do desempenho (GILLEN, 2002). Será apresentado na sequência algumas das principais formas de feedback na avaliação de desempenho.

4 O FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE PESSOAS

O sucesso de uma organização é refletido diretamente pelo desempenho. Não havendo avaliação de desempenho é extremamente difícil haver controle. Uma organização para respaldar aumentos salariais, transferências, demissões e promoções não deve apoiar-se somente na opinião

de diretores ou gerentes, é preciso ter conhecimento de como as pessoas desempenham suas atividades, e então tomar as decisões necessárias.

O integrante da organização, o colaborador, necessita ter o feedback acerca de seu desempenho para conhecer como está realizando seu trabalho. A avaliação de desempenho é a situação esperada pelo colaborador para que receba informações sobre seu desempenho (RIBEIRO, 2005). Nota-se que ao promover uma avaliação de desempenho em uma organização, é necessário analisar as colaborações que cada um trouxe para o ambiente de trabalho, uma vez que o avaliado busca por intermédio da avaliação um feedback do que necessita melhorar a respeito de seu desempenho na organização.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

A etapa mais importante da avaliação de desempenho não é a definição de competências, potenciais e fatores a serem avaliados, nem tampouco o resultado obtido pelos colaboradores. A etapa mais importante da avaliação é o *feedback*, pois é através dele que se confronta a percepção que o colaborador tem de si próprio com a que dele têm as pessoas ao redor, e particularmente seus gestores (OLIVEIRA, 2015).

Da mesma forma como em todo processo que envolve pessoas, a avaliação de desempenho poderá ocasionar transtornos para a organização caso não seja bem realizada. Para se distinguir da concorrência ou melhorar a qualidade dos serviços apresentados, as organizações procuram aperfeiçoar seus colaboradores, redirecionando seu foco para a administração de pessoas. O importante é criar um sistema que seja confiável como feedback para um processo avaliativo, que atinja os objetivos da empresa e dos colaboradores (OLIVEIRA, 2015).

Ao realizar a avaliação do colaborador periodicamente, a empresa pode acompanhar o andamento de suas tarefas. Ao receber informações acerca de sua atuação, o colaborador pode realizar as correções necessárias em seu desempenho e se desenvolver no ambiente de trabalho (RIBEIRO, 2005). Segundo Pontes (2005), para fortalecer um modelo cooperativo entre organização e colaborador, é fundamental a criação de uma via de mão dupla, onde ambos possam ganhar.

Para Oliveira (2015), o feedback ou retroalimentação, é a principal ferramenta para a observação dos pontos a serem avaliados, visto que através dele o avaliador informa ao avaliado

sua percepção, tanto positiva como negativa. Conseqüentemente o avaliado buscará o seu aperfeiçoamento, planejando um novo plano de desenvolvimento. O feedback é de grande valia para construir a união da empresa e seus colaboradores, uma vez que possibilita a negociação de objetivos, assim, todas as partes ganham quando os objetivos são alcançados.

Todo colaborador necessita ter conhecimento de sua avaliação. Por meio do feedback é possível que ele próprio planeje metas para alcançar seus objetivos pessoais e o seu futuro dentro da organização (OLIVEIRA, 2015).

Feedback é o retorno que se dá acerca do desempenho para cada grupo ou pessoa. Não há possibilidade de ser vista como uma comunicação de mão única, mas como uma troca de informações, de modo a levantar em conjunto os resultados e as dificuldades. É necessário manter os colaboradores informados acerca de seu trabalho (CHIAVENATO, 2005).

4.2 COMO PROPORCIONAR UM FEEDBACK

O feedback pode ser positivo ou negativo, direcionado a pessoas ou grupos, e tem de fornecer a cada um deles a oportunidade de uma contínua auto avaliação do seu desempenho. (CHIAVENATO, 2005). É uma das atividades mais difíceis e necessárias na gestão de pessoas, principalmente quando ele é negativo (OLIVEIRA, 2015). Para dar um feedback é preciso seguir algumas diretrizes como: não deixar o colaborador muito tempo sem feedback, não mirar na personalidade e sim no desempenho, alternar entre uma observação negativa e outra positiva, tratar um aspecto por vez, nunca prometer o que não pode cumprir e obter compromisso (RIBEIRO, 2005).

De início deve-se fazer a pessoa avaliada entender que nenhum feedback é "**negativo**", e sim uma resposta sobre um trabalho ou comportamento que pode ser melhorado, para o bem do próprio colaborador, e que será muito relevante no crescimento da sua carreira. A linha entre a crítica e o conselho é muito tênue, então o avaliador deve ser cuidadoso para não demonstrar irritabilidade durante o feedback. Uma forma de evitar o conflito, é o avaliador manter um relacionamento claro e transparente com a equipe e não somente durante o feedback. Tudo deve ser dito no momento em que a pessoa sentir necessidade de falar, e é responsabilidade do gestor criar esse clima na equipe (OLIVEIRA, 2015).

Verificar como o colaborador está, seu estado de espírito e humor, como está sendo a experiência na organização. Tais procedimentos irão gerar um clima de entendimento entre as duas partes, as quais poderão ser honestas a respeito de suas experiências e expectativas, com o intuito de dissipar qualquer emoção latente, e facilitar o feedback. O feedback é um exercício para o avaliador, o qual deve saber conduzir uma conversa sem ser invasivo e sem atacar o colaborador. No momento que um colaborador mostra sinais de que está lidando com os problemas de maneira inadequada, o avaliador tem de mostrar para onde redirecionar os esforços, porém de modo compreensivo e não acusatório (OLIVEIRA, 2015).

A utilização de frases de incentivo como por exemplo “queremos que você continue exercitando a sua criatividade”, ao invés de “...queremos que você faça melhor”, pode fazer com que o colaborador conclua por conta própria como aprimorar o trabalho e inovar. O feedback não é um processo de uma via apenas: a conversa deve vir de ambos os lados. O feedback possibilita a criação de uma relação de confiança entre o líder e o liderado, fazendo com que os avaliados desejem investir ainda mais em seu desenvolvimento, possibilitando o crescimento de seu desempenho e trazendo vantagens para si mesmos e para a organização (OLIVEIRA, 2015).

A avaliação de desempenho e o feedback possibilitam que ocorram muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. O gestor pode alterar o clima de trabalho, investir em treinamentos, desenvolvimentos e melhorar a produtividade na busca por resultados satisfatórios. Será abordado na sequência quais os resultados pretendidos na avaliação de pessoas.

5 RESULTADOS PRETENDIDOS NA AVALIAÇÃO DE PESSOAS

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), a avaliação de desempenho é o modo pelo qual a organização tem condições de medir o grau de contribuição do colaborador na realização de seus trabalhos, comparando o resultado das ações realizadas com as expectativas das organizações.

Para Chiavenato (2003), os principais motivos que direcionam uma organização a realizar a avaliação do desempenho de seus colaboradores são disponibilizar: informações para aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e até demissões; feedback aos colaboradores sobre suas atividades; para o colaborador o que o chefe de sua equipe de trabalho

acha a seu respeito, facilitando o aconselhamento e a condução dos membros da equipe; e inteirar-se das capacidades e deficiência de seus colaboradores, de maneira a buscar benefícios para ambas as partes.

Segundo Milkovich e Boudreau (2008), o processo de avaliação é uma prática intrínseca à vida do ser humano, seja na área pessoal, profissional ou familiar. Para as organizações não é diferente, pois elas estão constantemente avaliando as suas estratégias, os resultados obtidos, os seus recursos humanos e vários outros aspectos. É necessário ter conhecimento de como anda o desenvolvimento de seu trabalho e realizar as correções devidas. É interessante para a organização identificar as competências de cada colaborador. Para Chiavenato (2008), os resultados pretendidos na avaliação de pessoas são: recompensas (justificar aumentos de salários ou demissões); feedback ou retroação (avaliação do desempenho pelos chefes e colegas de trabalho); desenvolvimento (cada colaborador saber de seus pontos fortes e fracos); e relacionamento (melhorar o relacionamento com as pessoas ao seu redor).

Chiavenato (2008) afirma que, normalmente, a principal preocupação das organizações está norteadas para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais: os resultados - os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo; o desempenho - o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática; as competências - as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização; e os fatores críticos de sucesso - os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Ferreira (2011), afirma que a aplicação da avaliação de desempenho nas organizações deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, e assim buscar os resultados pretendidos por cada um, mas que seja benéfico a todas as partes participantes.

6 IMPACTOS PARA A INSTITUIÇÃO E AVALIADOS

A avaliação do desempenho, em suma, é um conceito dinâmico, uma vez que os empregados são normalmente avaliados, tanto formal como informalmente, com certa regularidade pelas organizações. A avaliação de desempenho integra uma técnica de direção fundamental na atividade administrativa, sendo um meio pelo qual se consegue descobrir

problemas de supervisão de pessoal, de não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de motivação, entre outros aspectos (CHIAVENATO, 2006).

Na concepção de Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho não pode limitar-se ao julgamento superficial que o avaliador realiza periodicamente sobre o comportamento dos colaboradores sob sua responsabilidade. Do mesmo modo, não deve ser uma abordagem rígida, mecanicista, formal e limitada, em que o avaliado possua uma posição passiva e submissa no tocante aos resultados revelados. Precisa ser um processo dinâmico, interativo, criativo, para que avaliador e avaliado criem condições para uma permanente melhoria do desempenho, das atividades, da qualidade de vida, em suma, da busca pelo melhor resultado dos objetivos organizacionais e individuais.

6.1 IMPACTOS NO CRESCIMENTO DO PESSOAL AVALIADO

Dutra (2002), afirma que a utilização do sistema de avaliação de desempenho nas organizações precisa ser amarrada por alguns princípios básicos de modo a propiciar os impactos desejados, precisa abranger o alcance de metas e objetivos, focar-se em uma análise objetiva do desempenho, ser acolhida por todos os envolvidos, e ainda ser empregada para melhorar a produtividade de cada indivíduo dentro de uma organização.

Para Lucena (1992), a visualização no objetivo está cada vez mais valorizada, focando o alcance das metas e objetivos, importando assim o desempenho eficaz e eficiente. Desse modo, é necessário envolver as pessoas e mostrar que a avaliação de desempenho leva benefícios a todos ao ser utilizada como ferramenta gerencial a ser empregada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos colaboradores.

Como principais impactos no crescimento do pessoal avaliado podem-se observar a harmonização dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, a facilidade de diálogo entre os colaboradores e os superiores hierárquicos, a promoção da motivação dos colaboradores, o incentivo do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, a identificação das necessidades de formação e avaliação de sua eficácia, a promoção do auto aperfeiçoamento, proporciona oportunidade aos colaboradores de conhecerem

o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo, dá oportunidades aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências, contribui para a determinação da promoção e progressão nas carreiras, valida o recrutamento e a seleção de pessoal, identifica necessidades de recrutamento de pessoal, melhora a adequação da distribuição dos recursos humanos (mobilidade), e proporciona indicadores para a [gestão](#). (MANTOVANINI, 2011)

6.2 IMPACTOS NO CRESCIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Uma avaliação bem realizada será capaz de causar um impacto positivo em pontos fundamentais das organizações. Dentre os diversos elementos que tem a possibilidade de serem beneficiados, alguns são peças chave para as empresas (MARCONSIN, 2015).

6.2.1 Melhor alocação dos recursos disponíveis a partir dos resultados da avaliação de competências

Tomar conhecimento dos atributos de cada colaborador auxilia com a gestão dos recursos humanos, sendo então possível colocar as pessoas certas nos lugares certos, de modo que suas qualidades possam ser mais bem aproveitadas. Além da produtividade, que obviamente terá ganho, considera-se também a valorização do ser humano, já que o colaborador, ao notar que suas capacidades são devidamente aplicadas e valorizadas, fica tomado de satisfação pessoal, sendo esse um fator essencial para a motivação (MARCONSIN, 2015).

6.2.2 Possibilidade de estabelecer programas de desenvolvimento e treinamento eficazes

Muitas empresas correm o risco de efetuar um trabalho impróprio caso realizem seus programas de capacitação sem inicialmente realizar um registro das capacidades de seus colaboradores, utilizando como parâmetro somente resultados individuais obtidos. Não é o caso a competência ser medida exclusivamente de acordo com os resultados apresentados, mas basear-se no potencial que o colaborador terá condições de desenvolver se for submetido a um programa adequado (MARCONSIN, 2015).

6.2.3 Retenção de talentos

Outro impacto muito relevante relacionado à avaliação de competências é a manutenção de talentos no quadro pessoal de uma organização. O espaço que é ofertado aos colaboradores estimula a continuidade na empresa. No momento em que as pessoas são valorizadas, há uma tendência a permanecerem, pois existe um sentimento de que suas ideias são reconhecidas e seu potencial é considerado e explorado, criando a satisfação de saber que elas não são consideradas somente como números, mas que tem importância para a organização (MARCONSIN, 2015).

6.2.4 Influência no clima organizacional

O clima organizacional é uma das condições que contribui com o grau de contentamento dos colaboradores de uma empresa, e está vinculado a vários aspectos como: política de recursos humanos, comunicação interna, cultura organizacional, valorização profissional, identificação com a empresa, dentre outros. A avaliação de competências deixa conhecer o colaborador e integrá-lo à empresa, fazendo-o sentir-se importante, criando vínculos e fidelidade com a organização (MARCONSIN, 2015).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de pessoas é um olhar sistemático da performance de cada pessoa de acordo com as atividades desempenhas, das metas e resultados a serem buscados e de sua capacidade de desenvolvimento. Dessa maneira, para a realização da pesquisa surgiu o questionamento: O processo de avaliação de desempenho pode influenciar no desenvolvimento profissional dos colaboradores e da instituição da qual fazem parte?

A avaliação de pessoas, ou de desempenho, sendo um recurso de diagnóstico e avaliação da capacidade individual e coletiva dos integrantes de uma organização, necessita ter como objetivo primordial proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores e da organização. Uma avaliação bem empregada, é vantajosa para a organização, para a chefia e para o colaborador, contribuindo para o crescimento de todos.

O presente estudo buscou apresentar alguns dos processos de avaliação de desempenho, e seus impactos para as organizações e pessoal avaliado. Na busca para alcançar o objetivo geral proposto, o trabalho buscou atingir diversos objetivos secundários, que possibilitaram e facilitaram a compreensão acerca do assunto em tela tais como dar aos integrantes da organização a oportunidade de discutir regularmente, com seu superior, o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer a chefia um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um colaborador; apresentar maneiras que permitam ao superior a elaboração de planos de desenvolvimento; e recomendar programas específicos que ajudem os avaliados a aprimorar o desempenho, e até mesmo, permitir a exclusão de avaliados cujo mal desempenho seja recorrente, apesar das orientações recebidas.

Importantes conceitos, métodos e ferramentas da avaliação de desempenho foram apresentados, mostrando sua finalidade e funções de emprego, visando melhorar o desempenho dos colaboradores e das organizações, aumentar o envolvimento dos colaboradores, coordenar e gerir todos os procedimentos produtivos e interpessoais expressos dentro das organizações.

Uma organização necessita avaliar de modo constante e com períodos definidos, seus integrantes, e dessa maneira verificar como está seu desenvolvimento na execução de suas atividades. O colaborador que tem acompanhamento periódico se torna mais comprometido e motivado acerca de seu desempenho, tornando assim melhor o ambiente organizacional.

Ademais, a avaliação de desempenho é uma ferramenta encarregada de alinhar metas, monitorar e aprimorar de maneira continua os colaboradores, identificando resultados requeridos, apresentando um *feedback* compreensível e direto para os colaboradores acerca dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, e quais as expectativas da organização para com seu desempenho, além de estimular a cultura do diálogo. O desenvolvimento profissional não quer dizer forçar os colaboradores a acolher as metas da organização ou modificar seu comportamento, ao invés disso, o desenvolvimento requer um relacionamento onde cada integrante tenha a capacidade de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e aplicá-lo.

Pode-se concluir que ao empregar a avaliação de desempenho, a organização não deve apenas focar novos talentos, mas também fornecer um feedback aos colaboradores, de modo que melhorem seu desempenho e os resultados da organização, fomentando o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Dentro desse contexto, a Avaliação do Desempenho é tarefa

essencial em uma organização eficiente, sendo considerada como um dos indicadores da qualidade da gestão dos recursos humanos.

O Exército Brasileiro dispõe de um sistema formal de avaliação desde 1973. Sistema que vem buscando sempre dispor de ferramentas modernas e alinhadas com as demandas da Força Terrestre, e essas ferramentas vêm sendo atualizadas. Em 2015, no contexto da Transformação do Exército, o novo sistema foi introduzido: o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), que tem por objetivo não só avaliar, mas gerenciar o desempenho profissional, buscando dois objetivos finalísticos: o primeiro, com foco nas pessoas, melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército.

Constata-se, com base na revisão bibliográfica realizada, que a melhoria do desempenho profissional, tanto do colaborador quanto da organização, está intimamente relacionada a avaliação de pessoas e ao uso de ferramentas de avaliação de desempenho.

O trabalho apresentado pode ser de grande valia, tanto para organizações como para colaboradores, uma vez que apresenta e auxilia na divulgação de assuntos relacionados ao desempenho humano no trabalho, os quais são costumeiramente focos de grandes debates. A produção do estudo em tela foi bastante gratificante, pois foi responsável pelo aprimoramento do conhecimento sobre o tema através de autores renomados e detentores do conhecimento sobre o assunto.

MANAGEMENT OF PEOPLE: Impacts of the evaluation of people on the growth of the institution and the staff evaluated

ABSTRACT

This work deals with MANAGEMENT OF PEOPLE: Impacts of the evaluation of people on the growth of the institution and the staff evaluated. Such an approach is justified since every organization must constantly evaluate its members, and thus verify how their development is progressing in carrying out their activities. The employee who is monitored periodically becomes more committed and motivated about their performance, improving the organizational environment. The present study aimed to present the most used performance evaluation processes, and their impacts to organizations and staff evaluated. For the present study, a review methodology was used, with bibliographical research, with the intention of bringing an important part of the bibliography that is public knowledge about the subject. The researcher is placed in direct contact with an important part of what was written, said or quoted on the subject. It was concluded that the improvement of the professional performance of the employee and the organization, is deeply related to the evaluation of people and to the use of performance evaluation tools.

Keywords: Evaluation. Performance. People management.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, janeiro/ março 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos** – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVANETO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVANETO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 529p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERREIRA, Viviane Mantovanini. **A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional**. 2011.50 p. Trabalho de Conclusão de Curso UNISALESIANO. Lins, 2011.

GIL, C. A, **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2002. 63 p.

HADDAD, Matheus. **A Evolução da Gestão de Desempenho**. post publicado em Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho em 31 de março de 2013. Disponível em: <<http://gestao30.matheus.eti.br/a-evolucao-da-gestao-de-desempenho/>>. Acesso em 03 set. 2017.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MANTOVANINI, Viviane Ferreira, **A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional** /. Lins, 2011. p. 27.

MARCONSIN, Gabriel. **4 resultados da avaliação de competências esperados na empresa**. 14 Set 2015. Disponível em: <<http://www.strategymanager.com.br/blog/4-resultados-esperados-de-uma-avaliacao-de-competencias/>>. Acesso em 01 set 17.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 536p.

O GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. ABRAPP - **Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar**. OUTUBRO/2013. Disponível em: <<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>>. Acesso em 02 set 17.

OLIVEIRA, Amanda D' Assumpção. **Avaliação De Desempenho E Feedback**. 02 set 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/avaliacao-de-desempenho-e-feedback/>>. Acesso em 05 set 17.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho** - nova abordagem. 9.ed. São Paulo: LTr, 2005. 200p.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.307p.

SANTOS, Jurandir. (Publicado no **Jornal Primeira Página, Opinião**, São Carlos, 03 de abril de 2014. www.jurandirsantos.com.br). Disponível em: <<https://www.jurandirsantos.com.br/single-post/2014/04/03/O-Ensino-da-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho>>. Acesso em 13 set. 2017.