



?v?li?ção de desempenho como ferramenta para melhoria e crescimento individual

ARTIGO ORIGINAL

?LVES, K?tiusci? de C?stro ^[1], N?SCIMENTO, Lucim?r? ^[2]

?LVES, K?tiusci? de C?stro. N?SCIMENTO, Lucim?r?. **?v?li?ção de desempenho como ferramenta para melhoria e crescimento individual**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 08, pp. 82-97. Junho de 2019. ISSN: 2448-0959

RESUMO

O tem? dest? pesquis? é ?v?li?ção de desempenho e ? delimit?ção do tem? é su? utiliz?ção como melhori? e crescimento individu?l. O objetivo princip?l é ?n?lis?r ? ?v?li?ção de desempenho como instrumento fundament?l p?r? ? gestão de pesso?s n?s empres?s. Os objetivos específicos são estud?r ? importânci? do desempenho, compreender os benefícios d? ?v?li?ção, teoriz?r sobre o método de ?comp?nh?mento e ?v?li?ção de result?dos e verific?r ?s princip?is crític?s à ?v?li?ção de desempenho. ? metodologi? utiliz?d? é ? revisão de liter?tur?, ?tr?vés d? pesquis? bibliográfic? em livros e ?rtigos relacion?dos à temátic?. Conclui-se que ? ?v?li?ção de desempenho é um instrumento pelo qu?l se pode visu?liz?r de form? m?is det?lh?d? o desenvolvimento d?s pesso?s dentro d? org?niz?ção referente ?os result?dos ?lmej?dos e, ?ssim, é possível ?comp?nh?r o desempenho de c?d? colaborador, propondo divers?s ?ções qu?ndo existirem f?lh?s, sempre se ?dequ?ndo p?r? o ?lc?nce dos objetivos d? org?niz?ção.

P?l?vr?s ch?ve: ?v?li?ção de desempenho, gestão de pesso?s, org?niz?ções.

1. INTRODUÇÃO

O tem? dest? pesquis? é ?v?li?ção de desempenho e ? delimit?ção do tem? é su? utiliz?ção como melhori? p?r? o crescimento individu?l. ? ?v?li?ção de desempenho torn?-se c?d? vez m?is um método eficiente p?r? que ?s org?niz?ções poss?m ?comp?nh?r det?lh?d?mente o desenvolvimento de seus funcionários, bem como ?n?lis?r se eles estão ?linh?dos ?os objetivos e às expect?tiv?s de determin?d? empres?. ?ssim, é import?nte que ? gerênci? tenh? em mente, com seried?de e dedic?ção, ? ?v?li?ção de

desempenho como um ferr?ment? de gest?o de pesso?s.

Muitos f?tores como os ?v?n?os tecnol?gicos, os v?lores e ?s exig?nci?s do merc?do oc?cion?d?s pel? ininterrupt? competitivid?de fizeram com que ?s pesso?s exigissem melhor qu?lid?de de vid?, t?nto pesso?l qu?nto profiss?o?l. ?ntes ?s org?niz?c?es preocup?v?m-se ?pen?s com os result?dos, especificamente com os lucros. M?s, devido ? t?is f?tores p?ss?r?m ? ter um? m?ior preocup?c?o com o tr?b?lh?dor e, ? ?v?li?c?o de desempenho tornou-se um? m?neir? de ?comp?nh?r ? evolu?o de seus funcion?rios observ?ndo se estes est?o sendo produtivos, ou sej?, se est?o s?tisfeitos com o c?rgo ou fun?o que ocup? dentro d? empres?.

Existem diversos tipos de ?v?li?c?o de desempenho, ?lguns m?is form?is, re?liz?dos em curto pr?zo, outr?s em longo pr?zo, ?lguns m?is p?rticip?tivos outros n?o, e ?ssim, v?o se ?perfeio?ndo ?o longo do tempo no intuito de ?tender ?s necessid?des que surgem no contexto org?niz?cion?l. ? liter?tur? pesquis?d? se ?ltern? entre os termos ?v?li?c?o, gest?o e medi?o de desempenho, por?m s?o un?nimes em ?firm?r que s?o consider?d?s ferr?ment?s import?ntes no gerenci?mento do comport?mento org?niz?cion?l que lev? ? um? melhori? n? produtivid?de. Justific?-se ?ssim ? import?nci? dest? pesquis?.

Embora n?o sej?m tod?s ?s empres?s que busque ?plic?r est? ?v?li?c?o, ? import?nte ressalt?r que est? oferece um? fonte de inform?c?es que podem ?uxili?r n? tom?d? de decis?es, como promo?es, tr?nsfer?nci?s e ?t? demiss?es, ?l?m de identific?r se h? necessid?de de trein?mentos ou progr?m?s p?r? melhori?s ?os funcion?rios.

? problem?tic? que nortei? est? pesquis? ? como ? ?v?li?c?o de desempenho pode contribuir com o desenvolvimento dos col?bor?dores n?s empres?s? ? hip?tese ? que ? ?v?li?c?o de desempenho, embora ?s vezes sej? ?lvo de cr?tic?s, s? tem ? ?crescent?r e proporcion?r melhori?s n? rel?c?o entre ? org?niz?c?o e su? equipe, um? vez que servem como um import?nte instrumento p?r? que ? ?dministr?c?o de recursos humanos ?n?lise os result?dos obtidos pelos funcion?rios e o ?comp?nhe no desempenho de su?s ?tivid?des com b?se no n?vel de conhecimento e h?bilid?des de c?d? um.

O objetivo princip?l ? ?n?lis?r ? ?v?li?c?o de desempenho como instrumento fund?ment?l p?r? ? gest?o de pesso?s n?s empres?s. Os objetivos espec?ficos s?o estud?r ? import?nci? do desempenho, compreender os benef?cios d? ?v?li?c?o, teoriz?r sobre o m?todo de ?comp?nh?mento e ?v?li?c?o de result?dos e verific?r ?s princip?is cr?tic?s ? ?v?li?c?o de desempenho.

2. ? IMPORT?NCI? DO DESEMPENHO P?R? ?S ORG?NIZ?C?ES

Conforme M?rr?s (2000, p. 63),

o desempenho humano ? o ?to ou efeito de cumprir ou execut?r determin?d? miss?o ou met? previ?mente tr?ç?d?, est?ndo diret?mente proporcion?l ? du?s condi?es do ser humano: o "querer fazer", que explicit? o desejo end?geno de re?liz?r (? motiv?c?o), e o "s?ber fazer", isto ?, ? condi?o que possibilit? o indiv?duo re?liz?r com efici?nci? e efic?ci? ?lgum? cois?.

Este processo vem sendo pr?tic?do n? m?neir? como ?s pesso?s execut?m su?s ?c?es no pr?prio cotidi?no, entre p?dr?es ?ceitos e n?o ?ceitos pel? soci?de. Conforme ?firm? Lucen? (1995), ? pr?tic?

A avaliação, de maneira geral, é o exercício de análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas.

A avaliação de desempenho tem sido um processo cada vez mais frequente. Antes mesmo de se tornar um instrumento para as organizações, a avaliação sempre esteve presente e ligada ao cotidiano das sociedades, como por exemplo, a escolha de um cônjuge, ao presente de um filho por mérito, ou quaisquer gestos de reconhecimento dos indivíduos pela sociedade a qual pertence (SHIGUNOV; GOMES, 2003, p. 1).

Nas organizações, o conceito de avaliação de desempenho é visto com maior complexidade e sua definição foi se aprimorando devido a mudanças que, na visão de Shigunov e Gomes (2003), são justificadas principalmente pelo advento da globalização e consequente o aumento da concorrência, levando a uma maior valorização do capital humano por parte das empresas. Atualmente pode-se apresentar a seguinte definição acerca deste tema:

[...] é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia do funcionário (PONTES, 2008, p.26).

Pode-se perceber então que a avaliação de desempenho busca estabelecer resultados a serem atingidos pelos funcionários, além de acompanhá-los na realização das atividades e fornecer *feedback* constante, processo pelo qual verifica-se se os resultados correspondem às expectativas fixadas inicialmente.

Os objetivos do *feedback* no processo de avaliação de desempenho devem ser, segundo Pontes (2008), os seguintes:

- Criar um vínculo de comunicação clara e objetiva entre o líder e o funcionário, onde ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- Fornecer condições adequadas para a melhoria do desempenho do funcionário;
- Dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos indicadores e padrões de desempenho;
- Permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho fazendo comparações com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao líder aconselhar o funcionário, contribuindo para a melhoria de sua atuação profissional;
- Permitir ao funcionário dialogar com seu líder as melhores maneiras para utilizar seu potencial;
- Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

O mesmo autor ressalta ainda que quando os resultados não são satisfatórios, o *feedback*, se efetuado no

sentido de orientação, irá "contribuir com a melhoria do desempenho e, quando os resultados são positivos, ele irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo". (PONTES, 2008, p. 52)

Além disso, de acordo com Chiavenato (2002, p. 76),

a excelência planejada pelas empresas pode ser alcançada através de investimentos em treinamentos, capacitação e desenvolvimento de pessoas e, por isso, se faz necessário ter um adequado sistema de avaliação de desempenho no qual se pode observar o certo ou não das medidas tomadas.

De acordo com Coste (2008), as empresas necessitam realizar a medição de desempenho por os seguintes propósitos:

- Identificar as atividades que geram valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa;
- Realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- Rever estratégias organizacionais por curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

Nota-se que os objetivos de avaliação de desempenho apontado por Coste (2008) voltam-se por os resultados de organização, mas vale ressaltar que esta avaliação também envolve objetivos específicos, voltados por os funcionários que, por Chiavenato (2002) são:

- Avaliar o potencial do funcionário e definir qual a contribuição de cada um por a empresa;
- Identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferência;
- Dinamizar a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), desafiando-os a novas responsabilidades que estimulem a produtividade e melhorar o relacionamento humano no trabalho.

Nota-se que a aplicação de avaliação de desempenho traz grandes benefícios por as organizações. Isto porque o comprometimento e o suporte que este processo oferece aos funcionários permite o crescimento profissional destes, fazendo com que se sintam mais motivados e sejam produtivos - o que reflete diretamente no sucesso de organização.

Enfim, assim como ressaltou Gonçalves (2002 e LMEID et al., 2004), a organização deve ter cuidado de aplicar com sucesso seus indicadores por a medição do desempenho uma vez que permitirá um maior conhecimento de seus processos e pessoas, ou seja, as organizações devem propor uma gestão baseada na indicação de suas medidas de desempenho.

3. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

apesar das dificuldades que as empresas encontram (ocasionadas por diversos fatores como falta de disponibilidade, pouco comprometimento dos funcionários, mínima participação da diretoria, entre outros) quanto à aplicação de avaliação de desempenho, os resultados proporcionados por este processo

tendem a superar todos os seus desafios.

Na visão de Shigunov e Gomes (2003, p. 13), isto ocorre pelo fato de a avaliação de desempenho ser composta de "diagnóstico, através de inúmeros instrumentos, o desempenho de recursos humanos de organização em determinado período de tempo".

Destarte, a organização consegue coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria de desempenho individual e grupal dos funcionários. (Shigunov; Gomes, 2003, p. 14)

Mais, para que isto ocorra, é importante que o avaliador tenha um conhecimento teórico e prático sobre o processo de avaliação, para poder obter os dados e as informações que permitem a identificação e a busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento de seus avaliados.

Conforme Gil (2001) é preciso ter-se alguns recomendações quando se está avaliando alguém:

- Conhecer bem as aptidões e as habilidades do avaliado;
- Reconhecer que as pessoas são diferentes entre si e, por isso, os funcionários executam as tarefas de maneira distinta;
- Compreender com profundidade a natureza e o conteúdo dos cargos ocupados;
- Manter uma atitude constante de observação do desempenho, definindo com clareza o que se deve observar;
- Não se deixar impressionar pelos acontecimentos recentes;
- A avaliação de desempenho não deve ser vista como um contrato de conta com o empregado. O avaliador deve, portanto se esforçar ao máximo para mostrar imparcialidade;
- É preciso instruir todos quanto a utilidade da avaliação de desempenho tanto para a empresa quanto para o empregado;
- Estar atento às mudanças de comportamento no decorrer do tempo, evitando o chamado "efeito de halo";
- Evitar a "tendência central", utilizando-se constantemente de valores médios para julgar.

A avaliação de desempenho possibilita identificar os desafios e o crescimento de cada funcionário individualmente, visto que as pessoas possuem personalidades diferenciadas.

Significa conhecer, por exemplo, qual o grau de dificuldade que se sente diante de determinada tarefa, quais atividades realizamos com maior facilidade, diante de que situação se é atingido emocionalmente e de que tipo são essas emoções, que objetivos são perseguidos e qual grande projeto de vida se tem

(BERGEMINI; BERLDO, 1988, p.19).

Segundo estes autores, sempre que se utilizar a avaliação de desempenho, é necessário ter em mente que é com pessoas que estamos tratando, e elas mesmas, estão interessadas em sua própria auto-motivação, ou seja, é preciso prepará-las para que quando vierem a receber críticas sobre seu desempenho possam aceitá-las como oportunidades para o seu crescimento dentro da empresa.

Leandro (2009) acrescenta ainda que as pessoas tem medo de receber críticas, mas é preciso ter-se que culpá-melhor não é errar, é persistir indefinidamente no erro em vez de refletir e aceitar a necessidade de mudança.

Entretanto, além das críticas, as pessoas podem receber elogios sobre seu desempenho. Para Pontes (2008), o elogio funciona como um reforço positivo ao comportamento do funcionário, fazendo com que sintam-se mais reconhecido e orgulhoso, mas, nunca se deve fazer falsos elogios, ainda mais para depois falar de comportamentos que não foram satisfatórios. Expressões como “você é ótimo” ou “você tem um desempenho excelente” devem ser excluídas durante o diálogo.

Través dos resultados da avaliação, é possível definir um plano de ação visando melhorar o desempenho do funcionário, de forma a atender às suas necessidades específicas o que, conseqüentemente, irá trazer resultados mais satisfatórios para a empresa.

Além de servir como instrumento para a identificação e desenvolvimento de pessoal, o processo de avaliação pode ser utilizado como critério para práticas seletivas e disciplinares (LEANDRO, 2009). Ou seja, as empresas podem premiar ou promover seus funcionários sem nenhuma espécie de receio quanto à escolha de seus beneficiários porque podem basear-se em informações mais detalhadas e critérios que podem ser encontrados nos resultados do desempenho.

até então se falou sobre a importância da avaliação de desempenho de maneira geral, mas se faz necessário mostrar a importância de forma mais detalhada, ou seja, diferenciando os benefícios que este processo traz para a organização, bem como os benefícios que pode proporcionar aos funcionários. Sendo assim, será possível perceber que tais benefícios refletem a importância deste processo nas empresas.

Baseando-se na visão de alguns autores (BERGEMINI, 2009; CHIVENTO, 2002; MARRAS, 2000; PONTES, 2008; ROBBINS, 2005) pode-se destacar como principais benefícios da avaliação de desempenho para as organizações:

- Meio pelo qual é possível localizar problemas de supervisão de pessoal;
- Proporcionar melhor integração do empregado à empresa ou ao cargo;
- Identificar o não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo;
- Colaborar para o desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa;

- Diagnosticar necessidades de treinamento.

Quantos dos benefícios para os funcionários pode-se destacar (ROBBINS, 2005):

- Promover os ajustes necessários ao desenvolvimento das atividades;

- Eliminar desperdícios com tarefas inúteis;

- Elevar o auto-estímulo dos colaboradores por meio do aproveitamento de suas reais potencialidades;

- Promover a melhoria de qualidade do desempenho de cada um;

- Oferecer premiações, promoções e novos treinamentos e reciclagens ao colaborador, de forma a incentivar o crescimento profissional deste.

Contudo, é possível perceber que a importância da avaliação se dá pelo fato de que se a empresa conseguir identificar as necessidades de seus funcionários e implementar medidas para atendê-los, os mesmos sentirão motivados e consequentemente serão mais produtivos e a empresa só terá a ganhar porque, com isso, irá alcançar os objetivos esperados.

Tal reflexão pode ser confirmada por Lucena (1995), ao considerar que o processo de integração da avaliação de desempenho somente se inicia com as expectativas de negócios da organização, através do gerenciamento dos desempenhos de cada funcionário para que sejam orientados pela missão e objetivos empresariais definidos.

4. MÉTODO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O programa de acompanhamento, avaliação e gestão de resultados busca entre outros aspectos, estabelecer de forma mais nítida, o que são "os resultados dentro de uma visão macro-organizacional". (PONTES, 2008, p. 102). Pontes (2008) desenvolveu este método devido às práticas do método de avaliação por objetivos (PO) que, apesar de sua eficiência, apresenta algumas limitações.

Tais limitações estão principalmente relacionadas à questão do tempo gasto para esta avaliação e por ser elaborado estrategicamente de forma individual e, desta maneira, o presente método precisa ser adotado coletivamente (o que diminui consideravelmente o tempo para executá-lo).

Esta forma de análise pode reduzir um dos críticos que prejudicam a avaliação de desempenho. Para Leandro (2009, p.17) "o colaborador se vê em pânico diante de uma avaliação de desempenho, porque infere que um resultado negativo pode significar a perda do posto de trabalho" e, como o método é feito de forma coletiva, talvez o colaborador não venha a se sentir tão mal, evitando assim que seu desempenho seja prejudicado.

Sistematicamente, trata-se de um processo dividido em camadas de resultados com pesos específicos. Em cada camada são determinados objetivos, indicadores e padrões de desempenho. Pode acontecer dos padrões de desempenho serem modificados, e uma vez alcançados, em certo período, podem ser incrementados, a fim de proporcionar melhorias constantes dos indicadores (PONTES, 2008).

Segundo o autor, neste método destaco-se principalmente a participação, pois envolve as pessoas em um contínuo negocição de objetivos e reflexão e definição das ações mais adequadas para a conquista dos resultados esperados. Além disso, para que as empresas sejam competitivas no mercado, o esforço de equipe torna-se essencial. Então, como mencionado anteriormente, este método busca estabelecer objetivos, comprometer e avaliar os resultados de equipe.

Sabe-se que as empresas necessitam do trabalho e espírito de equipe. No entanto, Pontes (2008) resalta que todo esforço para aplicação do método de comprometimento, avaliação e gestão de resultados (como definição de objetivos, indicadores e padrões de desempenho) será em vão se não houver transferência demonstração de resultados financeiros, dados de produtividade ou de qualidade.

Todavia, as organizações que optam pela aplicabilidade deste método podem ter resultados bastante satisfatórios, porque não dependem um funcionário, mas um grupo de funcionários se une para atingir objetivos em comum. Porém, isto somente é possível se a equipe for centrada e tiver seriedade para estabelecer medidas que permitirão os resultados esperados pela organização e, que como consequência, surjam premiações pelo esforço da equipe.

5. PRINCIPAIS CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é vista sob aspectos positivos e negativos, o que acaba por gerar críticas acerca deste assunto. Tais críticas resultam de diversas práticas e até mesmo expressões de sentimentos das pessoas que afetam e muito o resultado das medições de desempenho.

A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com suas dúvidas ou seus medos, com sua consciência ou sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarificam ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações (LUCENA, 1995, p.35).

Marrs (2000) aponta que as críticas à avaliação de desempenho estão ligadas em maior parte às pessoas que estão envolvidas neste processo do que ao instrumento em si. O autor ainda explica que, sob o ponto de vista psicológico, tais fatores podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas:

- Conscientemente: quando o gestor, intencionalmente, determina um resultado já pré estabelecido, com o intuito de prejudicar ou ajudar o funcionário;
- Inconscientemente: quando o gestor decide agir com as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original.

Todavia, as críticas não se resumem somente em questão do comportamento, atitudes ou valores das pessoas, pois outros aspectos também podem se tornar prejudiciais para as avaliações. Gil (2001), ao considerar todo o contexto organizacional, destaca como as principais críticas sobre a avaliação de desempenho:

- Definição inadequada dos objetivos: as organizações devem definir com clareza seus objetivos, pois para muitos avaliadores o processo de avaliação não deixa de ser apenas um atividade exercida pelo setor de recursos humanos e não conseguem compreender as verdadeiras consequências do instrumento.

Em concordância, Chiavenato (1998) afirma também que as funções de administração ao definir os objetivos interferem no planejamento de técnicas específicas designadas para alcançar os resultados.

- Baixo nível de envolvimento de administração: de modo geral, a administração não apresenta mesma preocupação com as questões de pessoal quanto outras áreas como marketing e produção, ou seja, não percebem a importância de força de trabalho para o sucesso da organização. Sendo assim, cabe aos profissionais de recursos humanos conscientizarem a administração e os gerentes que as pessoas não são apenas parte dos processos, mas essenciais para a gestão do negócio.

- Desprezo para administrar pessoas: chefes, gerentes ou supervisores (aqueles que comandam equipes de trabalho), têm a responsabilidade de administrar o fator humano. Entretanto, nem sempre apresentam devidos conhecimentos técnicos para tratar de assuntos de pessoal como a avaliação de desempenho.

Não verdade, há algumas participações em programas de treinamento para ensinar o processo de avaliação de desempenho. Mas Lucen (1995) ressalta que a importância desse instrumento tende ir muito mais além do certo ou pontualidade não entregue, pois é preciso de uma capacitação gerencial mais desenvolvida, apta a diagnosticar em profundidade o trabalho das pessoas.

- Avaliação circunscrita a um dia: essa limitação de tempo gera uma tendência para que o gestor seja influenciado naturalmente a considerar os acontecimentos mais próximos, os que são mais facilmente lembrados, e não analisar os funcionários ao longo do tempo. Outro problema apontado na obra de Lucen (1995) é que as informações nem sempre são atualizadas e analisadas, e as recomendações dos gestores não são atendidas.

- Baixo nível de participação dos chefes: infelizmente os chefes não apresentam muito comprometimento neste sentido. É necessário a compreensão das mesmas do processo, parâmetros e as informações referentes ao comprometimento do desempenho humano, já que não são responsáveis do setor de recursos humanos.

É preciso também, conforme Chiavenato (1998, p. 143) que se tenha um melhor relacionamento entre superior e subordinado, “nas quais ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho, como está sendo desenvolvido e como poderá ser melhorado”.

- Exclusão dos empregados do processo de planejamento: as empresas não costumam dar tanta importância para a participação de seus funcionários na avaliação de desempenho. No entanto, Gil (2001, p.151) considera que “quando as empresas procuram se orientar para resultados, a participação do empregado para em todo processo é fundamental”. Além disso, recomenda-se que o comprometimento do desempenho seja feito periodicamente por meio de reuniões em que estejam presentes supervisores e subordinados.

Por sua vez, Shigunov e Gomes (2003) afirmam que o sistema de avaliação de desempenho sofre contradições e desconfortos pelo fato histórico de mesmo lembrar os velhos mecanismos Tayloristas de cobrança de resultados.

Algumas ações podem influenciar os gestores, alterando o que deveria ser o verdadeiro resultado do desempenho. Robbins (2005) apresenta nove aspectos que podem ser utilizados para influenciar chefes,

funcionários, ou colegas:

- Legitimidade: refere-se à autoridade de posição;
- Persuasão racional: expor argumentos lógicos e fatos com o intuito de demonstrar que tal argumento é razoável;
- Apelo inspirativo: promover o envolvimento emocional através de apelos e inspirações;
- Consultar: envolver alguém no planejamento das mudanças, aumentando assim sua motivação e apoio;
- Troca: retribuir com benefícios ou favores em virtude de algum benefício prestado;
- Apelos pessoais: solicitar apoio fundamentado na amizade e lealdade;
- Insinuação: bajular, elogiar antes de pedir algo;
- Pressão: ameaçar ou repetir solicitações;
- Coação: conquistar o apoio de outros a fim de influenciar alguém ou conseguir o apoio de pessoas dentro da organização para este fim.

Em síntese, todos os críticos que cercam a avaliação de desempenho se dão através de barreiras que, conforme já afirmava Chiavenato (1998), prejudicam o processo. Tais barreiras classificam-se em metodológicas (inerentes ao funcionamento dos processos de avaliação) e barreiras de conduta profissional (que envolvem receios, preocupações e até preconceitos das pessoas).

Sendo assim, entende-se que é necessário haver comprometimento e seriedade das organizações (quanto à definição do método bem como a estruturação dos processos, de forma que estejam claros e coesos) e das pessoas que participam do processo (pois devem mostrar uma conduta ética, não se deixando levar por sentimentos ou diferenças pessoais).

Dest forma, será possível ao menos minimizar os problemas que tornam a avaliação de desempenho alvo de críticas e que acabam se sobrepondo aos benefícios que este processo pode trazer.

6. METODOLOGIA

O método escolhido para a elaboração deste trabalho é a revisão de literatura. Segundo Mironi e Lektos (2001, p. 57), "a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente". Assim, a pesquisa qualitativa e descritiva foi feita através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos concernentes à temática.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um instrumento pelo qual se pode visualizar de forma mais detalhada o

desenvolvimento das pessoas dentro da organização referente aos resultados planejados e, assim, é possível comparar o desempenho de cada um, propondo ações quando existirem falhas, sempre se adequando para o alcance dos objetivos da organização.

Como foi visto por vários autores durante a revisão teórica deste trabalho, as mudanças ocorridas no contexto organizacional resultantes, principalmente, dos efeitos da globalização, onde a competitividade aumentou consideravelmente, fez com que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho não se ajustassem à nova realidade das empresas e, por isso, este procedimento foi sendo pouco utilizado pelas organizações.

Em contrapartida, os eventos da globalização, além de competitividade, fizeram surgir a necessidade de procurar de novos talentos e as pessoas se tornaram cada vez mais fatores determinantes para o sucesso das organizações, fazendo com que fossem inseridas na participação dos lucros e resultados alcançados. Tais acontecimentos impulsionaram também para a criação de novos métodos de avaliação de desempenho, tornando-se um prática indispensável para analisar o desempenho humano.

Atualmente existem vários métodos e cabe às empresas optarem pelo que mais atende às suas necessidades. O importante é que, independentemente do método adotado, a medição do desempenho auxilie as organizações em importantes decisões, principalmente aquelas ligadas a questões de pessoal.

Porém, é preciso ter-se que todos devem estar preparados e conscientes da importância da avaliação de desempenho, para que esta prática não se torne algo que venha a prejudicar o crescimento de seus funcionários e da organização como um todo.

8. REFERÊNCIAS

LMEID, S. et al. Metodologias para a avaliação de desempenho organizacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Fortaleza: UFMG/BEPRO, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W.; BERGLDO, D. G. **Avaliação de desempenho humano nas empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIVENTO, I. **Desempenho Humano nas empresas: como desenvolver cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIVENTO, I. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, B. S. **A importância da avaliação de desempenho como instrumento de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em Tribunais Regionais do Trabalho**. 2008. Monografia (Graduação em ciências contábeis). Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2008.

GIL, T. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEANDRO, T. M. **Avaliação de desempenho: um programa sem medos**. Rio de Janeiro: Wook, 2009.

LUCENA, M. D. **Avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 10. ed. São Paulo: 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 1, n. 1, p. 1-24, maio/2003.

^[1] Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Goiás (UEG) Unu Luziânia-GO e estudante de MB em Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário UNINTER.

^[2] Bacharel e Licenciada em Psicologia (PUC-PR), Especialista em Administração de Recursos Humanos e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (FEBUSINESS SCHOOL), docente do Ensino Superior na UNICESUMAR e Orientador de TCC do Centro Universitário UNINTER.

Enviado: Abril, 2018.

Aprovado: Junho, 2019.

PUBLIQUE SEU ARTIGO CIENTÍFICO EM:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/enviar-artigo-cientifico-para-submissao>