



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

GARCIA, Poliana Maria Freitas¹

KRIECHLE, Luiz Felipe de Carvalho²

¹Discente de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

²Docente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

Nos dias de hoje a gestão estratégica é amplamente reconhecida como um diferencial dentro das empresas, é de suma importância nos processos de gestão de pessoas, por ser um processo contínuo de tomada de decisão. Este estudo tem como objetivos apresentar a importância da avaliação de desempenho na gestão estratégica de pessoas, das organizações, e detalhar as etapas do planejamento estratégico para a área de recursos humanos. Para responder aos objetivos foram utilizadas pesquisas bibliográficas na área de recursos humanos, pretende-se apresentar a ferramenta de avaliação de desempenho e detalhar alguns dos métodos existentes, e estes métodos contribuirão para a tomada de decisões estratégicas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que, quando bem aplicada, permite as organizações terem uma visão clara do ambiente avaliado, permitindo traçar medidas de correções de rota mais coerentes quando necessário, ter dados concretos que podem ser utilizados em promoções, planejamento de carreira, desenvolvimento de equipe e com isso pode alcançar o resultado esperado. O trabalho revela que a ferramenta avaliação de desempenho é importante para os colaboradores tanto quanto para as organizações, com esta ferramenta as organizações passarão a conhecer melhor sua equipe, podendo assim extrair o melhor dos colaboradores, sendo assim por sua vez, conheceram suas qualidades e pontos fracos, deste modo ficando mais motivados quanto as suas chances de ascensão de carreira na organização.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho, Métodos de avaliação, Planejamento estratégico

ABSTRACT

These days the strategic management is widely recognized as a spread within companies, it is of paramount importance in people management processes, as a continuous process of decision making. This study aims to present the importance of performance evaluation in the strategic management of people, organizations, and detail the stages of strategic planning for human resources. To meet the objectives were used library research in the area of human resources, intends to present a performance assessment tool and detail some of the existing methods, and these methods will contribute to the strategic decision making. The performance evaluation is a tool that, when properly applied, enables organizations to have a clear view of the evaluated environment, allowing trace corrections policy more coherent route when necessary, have concrete data that can be used in promotions, career planning, development team and thus can achieve the desired result. The work reveals that the performance evaluation tool is important for employees as well as for organizations with this organizations tool will best meet your team, thus being able to get the best out of employees, so in turn, knew his qualities and weaknesses, thereby getting more motivated as their career rise of chances in the organization.

Keywords: Performance evaluation, Assessment methods, Strategic planning



1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é amplamente reconhecida como um diferencial e tem como características ser um processo constante de tomada de decisões em que os resultados irão aparecer no futuro, sendo composta de várias ações interrelacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos pre – estabelecidos. Estes objetivos devem ser exequíveis e viáveis com base na validade das hipóteses em que se apoiam. O processo é tão importante quanto seu produto final (TEIXEIRA et al., 2005).

Como já dizia Freitas (2011) o profissional deve estar atento as novas mudanças que estão em sua volta, sendo necessário entender e enfrentar desafios, tomando decisões precisas e pontuais.

Com o uso da ferramenta Avaliação de Desempenho, o gestor se torna capaz de analisar e dimensionar os resultados obtidos através de cada indivíduo, facilitando a identificação dos que necessitam de capacitações, com objetivo de aumentar sua produtividade no ambiente de trabalho, como ainda à possíveis dispensas de funcionários. Avaliação de Desempenho serve como veículo para motivar os colaboradores da organização e também a tomada de decisões mais coerentes e correta em outros setores de RH, tais como recrutamento e seleção, promoções e manutenção e administração de cargos e salários (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), é necessário que o homem esteja motivado e empenhado, para que o mesmo obtenha excelentes resultados dentro da organização, tornando essencial para a prosperidade da organização na qual o mesmo se encontra.

Dentre as estratégias que surgem como ferramentas a serem consideradas como aliadas neste contexto, a que mais ganha força a ferramenta Avaliação de Desempenho que, Segundo Chiavenato (2008; p. 223), “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.



Chiavenato (2008, p. 223) complementa ainda que “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como esta fazendo seu trabalho”. No entanto, a grande maioria das pessoas se receiam ao saber que seu desempenho esta sendo avaliado, dificultando o trabalho dos gestores na implementação da ferramenta Avaliação Desempenho.

1.1 Histórico e conceituação da Avaliação de Desempenho

Os primeiros métodos de gestão de desempenho surgiram com a definição dos padrões de avaliação, proposto por Taylor no início dos anos de 1900, dentro do contexto da administração científica. Os desempenhos das pessoas eram avaliados da mesma maneira como se avaliavam as máquinas—padrões de produtividade, tempo de execução das tarefas, qualidade dos produtos e a eficiência do processo de produção. Passado alguns anos, durante a Primeira Guerra Mundial (1914- 1918) o foco da avaliação de desempenho passou a ser a capacidade de realização das pessoas. Os oficiais do exército Americano eram constantemente avaliados, sendo medida a sua capacidade de liderança. Com o tempo essa abordagem se espalhou para outras áreas, como a do Governo e a indústria (PULAKOS, 2011).

Com o tempo, a tendência de avaliação de desempenho passou a medir o comportamento no trabalho, sendo necessário desenvolver padrões de comportamentos desejáveis para os colaboradores pudessem ser avaliados. Essa abordagem mostrou-se mais simples e menos trabalhosa do que Avaliação por objetivos, pois o foco passou a ser o comportamento dos avaliados. Com isso, umas das principais ferramentas desenvolvidas para suportar a abordagem foi o Behaviorally Anchored Rating Scales (Bars), ou as Escalas de Avaliação de Comportamentos Pré-definidos, no início dos anos de 1960. O formato dessa avaliação (Bars) foi sendo aperfeiçoada nos anos que se seguiram e continua sendo uma ferramenta muito utilizada nos sistemas de avaliação de desempenho. Posteriormente, as avaliações de desempenho de variadas fontes ficaram populares e gerentes, funcionários e clientes começaram a fazer parte do processo de



avaliação. Com cada um desses avaliadores tem um tipo de relacionamento diferente com os colaboradores, diferentes aspectos puderam ser avaliados e ferramentas de avaliação como 360° evoluíram, tendo participação de equipes autogeridas, funcionários, isso tudo com maior foco na satisfação dos clientes (PULAKOS, 2011).

1.2 Métodos de avaliação de Desempenho

Como visto anteriormente, a ferramenta de Avaliação de Desempenho deverá contemplar as metas e os objetivos previamente estabelecidos pela empresa, no qual deverá ser realizada uma análise de desempenho e deverá ser aceita pelos colaboradores, com o objetivo de melhorar a produtividade dos mesmos, dentro da organização.

- * Relatórios; “Os relatórios constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Tem lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade”. (GIL, 2006, p. 153);
- * Escalas Gráficas; Segundo Chiavenato (2006; P. 265) “as escalas gráficas avaliam o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados”.
- * Escolha Forçada; Os resultados encontrados por esta metodologia são muito confiáveis, além de diminuir a subjetividade do avaliador, no entanto, consiste em uma elaboração complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes dos avaliados.(GIL, 2006).
- * Pesquisa de Campo; verifica e avalia o desempenho dos subordinados, descobrindo as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, através de análise de fatos e situações. Por ser um método mais amplo de avaliação, permite um diagnóstico de desempenho do colaborador, a possibilidade de planejar



juntamente com seus superiores imediato, o seu desenvolvimento no cargo e na organização. (GIL, 2006).

* Incidentes Críticos; conforme Chiavenato (2002) é um método simples de avaliação de desempenho, que consiste na observação e registro pelo gerente, dos fatos excepcionalmente positivos.

* Frases Descritivas; Segundo Gil (2006, p. 161) “é um procedimento que apresenta semelhança com o método da escolha forçada”.

* Avaliação 360; nesse método, todas as pessoas da organização podem contribuir com alguma informação a respeito do avaliado. É uma avaliação feita de modo circular onde todo o envolvido mantém de alguma forma uma interação com o avaliado. Dessa forma, colegas de trabalho, supervisores, diretores, clientes internos e externos, fornecedores e todos os demais que tem relação com o avaliado participam da avaliação. É um método rico de coletar informações, ou avaliar, pois permitira informações de avaliadores em diferentes contextos, e proporcionara condições para que o colaborador se ajuste as diferentes demandas que receberá de diferentes contextos de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

* Lista de Verificação; mesmo sendo um método antigo, muitas organizações acabam por utilizar nos dias de hoje, pois possibilita a avaliação individual dos colaboradores. Este método e muito semelhante com o método de escalas gráficas, no entanto, quando o avaliador percebe que o avaliado possui características, na qual deverá ser efetuada uma marca diferenciada, caso contrário nada deverá ser feito (ARAUJO, 2006).

* Auto Avaliação; como sugerido pelo próprio nome, é o método em que o funcionário age tanto como avaliador quanto o de avaliado. Para que isso ocorra, se faz que o colaborador tenha um grau de maturidade profissional (GIL, 2006).

1.3 Erros Comuns na Avaliação de Desempenho

Para Humanator (2001), esses erros devem ser evitados, pois provocam um descrédito no sistema de avaliação e são percebidos pelo avaliado quando ocorrem,



impedindo que o sistema desempenhe o papel para o qual foi criado. Ainda Segundo o autor, deve motivar e estimular os colaboradores que mais contribuíram para o desenvolvimento da empresa, e os demais estimulá-lo a melhorar seu rendimento.

Para Humanator (2001), destacamos alguns erros comuns na avaliação de desempenho:

- 1- Baixa motivação do avaliador, que não atribui uma classificação real, pois sabe que disso dependerão prêmios e méritos significativos;
- 2- Tendência em não diferenciar os desempenhos, para evitar conflitos e ou recriminações dos funcionários bem avaliados dos mal avaliados;
- 3- Padrões de rigor de avaliação diferenciados, pois há avaliadores que utilizam estratégia de avaliação mais rigorosa dos seus subordinados;
- 4- Efeito Halo ou Estereopatia, que consiste no avaliador classificar bem ou mal varios fatores de acordo com a impressão que o avaliado causou;
- 5- Quando nao existe uma area de RH que faça uma avaliação global da forma como os critérios foram usados e adapte-os, pode causar situações de injustiças que acabam desacreditando o sistema;
- 6- Erro por semelhança, em que o avaliador classifica seus subordinados do mesmo modo como ele foi avaliado;
- 7- Pressões inflacionistas que faz com que atribua uma classificação elevada com base em resultados de avaliação passadas. O habito cria uma pressão para que classificação geral continue-nos mesmos níveis.

2.MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um trabalho apoiado no levantamento bibliográfico em livros, análise de conteúdos; desenvolvimento; artigos científicos publicados de assuntos pertinentes ao tema. O material utilizado foi separado de acordo com a abrangência do tema, tratase de uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva de revisão literária.



A busca de informações utilizou as palavras chaves relacionada ao tema proposto, com análise e interpretação constante das informações obtidas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho buscou levantar fatos históricos, avaliação de desempenho humano e assuntos relacionados a valorização do ser humano, já existentes desde o surgimento das relações trabalhistas, que se desenvolveram e se tornaram cada vez mais importante dentro das organizações.

Segundo Souza (2009), aponta que as organizações estão focando não somente na avaliação em si, mas no processo da equipe e da empresa como um todo, sendo esta apenas uma etapa do processo de um todo maior, ou seja, a gestão estratégica das pessoas que trabalham na organização.

Sendo assim, conforme Chiavenato (2002), que diz ser a avaliação de desempenho, um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários, sobre os resultados esperados pela organização, e se necessário, remanejados, treinados ou até mesmo em alguns casos, desligados, corrigindo rumos, e avaliando os resultados, e também Barduchi e Miglinski (2006), aponta que os profissionais devem acompanhar o que ocorre dentro da empresa conhecendo o resultado final de seu trabalho, e de uma forma geral, reconhecer a capacidade e potencial de seus colaboradores, concluiu então que essa ferramenta pode ser determinante para alcançar a melhoria dos colaboradores em nível individual e, por consequência, a melhoria da organização em âmbito global.

Sobre a visão de Chiavenato (2000), diz-se que a avaliação de resultados é uma ferramenta útil para as organizações, pois além de servir como um meio de aumentar a motivação dos colaboradores permite a tomada de decisões assertivas em outros nichos da gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, promoção e administração salarial.

Em Marras (2002), cita que o objetivo da avaliação de desempenho, como um instrumento de gestão estratégica, e contribuir com o desenvolvimento e permitir o sucesso dos colaboradores da organização e que o mais importante como a



ferramenta é aplicada e como os resultados obtidos contribuirão eficientemente com a empresa.

No estudo constatou-se que a avaliação de desempenho, quando não bem planejada, pode acarretar descrédito do sistema e gerar perdas põe má aplicação ou interpretação dos resultados. Segundo Humanator (2001), esses erros devem ser evitados. Pois provoca um descrédito no sistema de avaliação e são percebidos pelo avaliado quando ocorrem, impedimento que o sistema desempenhe o papel para o qual foi criado.

Para Perrewe e Kacmar (1999), a finalidade do planejamento estratégico é aproveitar os recursos humanos da melhor maneira possível em prol dos objetivos traçados pela empresa e na era do conhecimento, deve estar ligado as pessoas e não ao dinheiro, e que as pessoas devem ser valorizadas na elaboração das estratégias empresarias.

O que se espera com este trabalho, é que as técnicas de desempenho, sejam bem sucedidas, com isto identificando os vários pontos positivos atribuidos a avaliação para o crescimento dentro das organizações.

4.CONCLUSÃO

Este trabalho buscou levantar fatos históricos, avaliação de desempenho humano e assuntos relacionados a valorização do ser humano, já existentes desde o surgimento das relações trabalhista que se desenvolveram e se tornaram cada vez mais importante dentro das organizações. Diante do exposto percebe-se a relevância deste tema, o quanto é importante aplicar a ferramenta avaliação de desempenho na gestão estratégica de pessoas dentro das organizações, percebemos que esta ferramenta quando bem aplicada, permite que as organizações tenham uma visão clara e ampla do seu ambiente avaliado, com isto a organização consegue traçar medidas e correções de rotas , mais coerentes, e através deste método é permitido também obter dados concretos que podem ser utilizados em promoções ou bonificações, planejamento de carreira,



desenvolvimento de equipe, quando bem aplicado este método a organização pode chegar ao resultado esperado.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas; 2006.

BARDUCHI; A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. Planejamento estratégico de Recursos Humanos. Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.l.] v. 10; n. 12, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2002

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS: R. C. **A avaliação do desempenho como ferramenta de Gestão de diagnóstico e análise do desempenho do profissional como indivíduo ou em grupo dentro das organizações**. 2001. 57 p. Monografia (Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, ES, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas; 2006.

HUMANATOR, P. B. C. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PULAKOS, E. D. **Gestão de Desempenho – Como Aplicar Processos Bem Sucedidos Para Aumentar a Performance da Equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2001.



TEIXEIRA; G. M. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.