

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL *

Alana Ramos Morais**
Gleibis Quadra Pereira***

RESUMO

A avaliação de desempenho permite verificar o desempenho de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização. Essa verificação serve como base para julgar ou estimar a competência dos colaboradores e sua contribuição para atingir os objetivos da organização. Neste artigo procurou-se responder o seguinte questionamento: a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores? O objetivo deste artigo é apresentar a avaliação de desempenho na visão dos autores de referência abordados na pesquisa. Foi realizado uma pesquisa descritiva, com uso de pesquisa bibliográfica e documental, usou-se como apoio livros, artigos, periódicos e monografias. Utilizou-se de pesquisa quantitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com 13 perguntas fechadas. Constatou-se que sim, a avaliação de desempenho pode contribuir no desenvolvimento profissional dos colaboradores. O processo de avaliação de desempenho traz resultados que podem apontar novos rumos para o trabalho desenvolvido pela organização. Cada colaborador tem seus potenciais mapeados e a organização consegue ver novas formas de utilização deste potencial. Os responsáveis pela avaliação junto ao setor competente podem elaborar um novo plano de ação tanto de formação profissional, aprimoramento de atividades e preenchimento interno de vagas de trabalho que possam surgir.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento Profissional. Colaborador.

ABSTRACT

* Artigo apresentado ao curso de Administração da Faculdade São Geraldo Multivix - Cariacica – Cariacica/ES com requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

** Graduando do curso de Administração da Faculdade São Geraldo Multivix – Cariacica. E-mail: alana.ramos23@hotmail.com

*** Graduando do curso de Administração da Faculdade São Geraldo Multivix – Cariacica. E-mail: g.quadra@outlook.com

The performance evaluation allows the performance of each employee to be checked against the objectives described by the organization. This verification serves as a basis for judging or estimating the competence of employees and their contribution to achieving the objectives of the organization. In this article we tried to answer the following question: can performance evaluation contribute to the professional development of employees? The objective of this article is to present the performance evaluation in the view of the reference authors addressed in the research. A descriptive research was carried out, using bibliographical and documentary research, used as support books, articles, periodicals and monographs. A quantitative research was used, the data collection was done through a questionnaire with 13 closed questions. It was verified that yes, the evaluation of performance can contribute in the professional development of the collaborators. The process of performance evaluation brings results that can point new directions to the work developed by the organization. Each employee has their potential mapped and the organization can see new ways of using this potential. Those responsible for the evaluation with the competent sector can elaborate a new action plan for both professional training, improvement of activities and internal filling of job vacancies that may arise.

Keywords: Performance Evaluation. Professional Development. Collaborator.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho tem sido utilizada nas organizações como método que busca inquirir um melhor desempenho de seus colaboradores com relação as suas atividades. É um método que tem como objetivo auxiliar a organização a medir o resultado diante das metas e objetivos propostos de seus colaboradores determinando seus pontos fortes e fracos nas atividades desempenhadas, esta técnica vem se modificando ao longo dos anos para atender as novas tendências e evoluções organizacionais, acarretando em efeitos positivos e benéficos.

Segundo Pontes (2014) é uma metodologia que visa continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Este é um método bem conhecido pela área de recursos humanos ou gestão de pessoas, podendo ser aplicada individual ou coletivamente para verificar se os resultados obtidos são satisfatórios e condizem com a cultura organizacional¹, pois para Pontes (2014), esta técnica visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback*² constante.

Neste contexto, será analisado a resolução ao seguinte problema: a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores? O objetivo deste artigo é apresentar a avaliação de desempenho na visão dos autores de referência abordados na pesquisa. Tem-se como justificativa que o processo de avaliação de desempenho traz resultados que podem apontar novos rumos para o trabalho desenvolvido pela organização, onde cada colaborador tem seus potenciais mapeados e a organização consegue ver novas formas de utilização deste potencial.

Dessa forma, a avaliação de desempenho profissional pode ser um método de estimular e fornecer subsídio para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. De acordo com Bergamini; Beraldo (2007), na avaliação de desempenho é destacado as qualidades, habilidades e pontos de melhoria no andamento das tarefas e obrigações de cada colaborador, visando sempre à melhoria contínua dos processos da organização e das pessoas que a compõe.

Nascimento; Bernardim (2007) destacam que a avaliação de desempenho pode proporcionar a organização conhecimento em relação aos seus colaboradores, propiciando aos mesmos oportunidades de crescimento em suas áreas de trabalho perante a organização.

¹ Conforme Sandroni (1996) padrão geral de comportamento, crenças e compartilhado por membros de uma organização valores.

² Conforme Sandroni (1996), informação transmitidas pelos gerentes aos empregados no início, meio e fim de uma atividade. Proporciona ao empregado uma forma de medir seu próprio desempenho. É uma forma de retorno do que foi transmitido;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Avaliação de Desempenho

Para Kraemer (2005), avaliar vem do latim *a + valere*, que significa atribuir valor e mérito ao objeto em estudo, atribuir um juízo de valor sobre a propriedade de um processo para a aferição da qualidade do seu resultado, saber mensurar e medir os conhecimentos que foram obtidos.

Segundo Oliveira, Aparecida e Souza (2008) percebe-se que o ato de avaliar é amplo e não se restringe a um único objetivo, vai além da medida, posicionando-se favorável ou desfavorável à ação avaliada, propiciando uma tomada de decisão.

Ainda segundo Oliveira, Aparecida e Souza (2008) será por meio da avaliação de desempenho que será possível tomar as decisões necessárias para sanar as dificuldades que são encontradas no processo de aprendizagem, constituindo assim um meio de aferição do rendimento do potencial individual de cada colaborador.

Buscando compreender o sentido da avaliação de desempenho serão encontradas diferentes formas de defini-la, por meio do ponto de vista de diversos autores cujo significado e objetivo final se assemelham. Segundo Marras (2000, p. 173) “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos [...]”.

Segundo Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

O processo da avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante. A Avaliação de Desempenho é, portanto, mais que uma questão de atitude que de técnica (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p.13).

De acordo com Pontes (2014) o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do processo.

[...] a avaliação de desempenho pode ser definida como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um

subordinado, projetado para ajudar o funcionário a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho. A gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades [...] (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 298).

Quando se fala de avaliação de desempenho imagina-se que o seu objetivo principal seja avaliar o comportamento do colaborador em seu trabalho, a fim de identificar seus pontos de melhoria e suas principais habilidades, mas quando há aprofundamento do tema percebe-se que a avaliação tem diversos propósitos, servindo para beneficiar tanto a empresa quanto o seu colaborador que é avaliado (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Conforme Nascimento; Bernardim (2007) a avaliação de desempenho pode se tornar também o momento de auto avaliação de cada colaborador, onde o mesmo tem contato com suas deficiências de conhecimento e técnica possibilitando assim uma busca por mais capacitação, adequação aos resultados que são esperados pela organização e em alguns momentos se torna o impulso para sua saída de uma organização em busca de novos rumos para a vida profissional.

2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

Segundo Pontes, Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho dispõe de uma diversidade de métodos de aplicação, cada um deles possui vantagens e desvantagens que precisam ser conhecidas e debatidas no momento em que uma organização vai optar por um dos métodos. Faz-se necessário conhecer as necessidades de resultados, o grau de instrução dos colaboradores e avaliadores, o grau de maturidade de cada um dos participantes e definir como serão divulgados os resultados. Ressaltam-se os seguintes métodos de avaliação de desempenho:

2.2.1. Escalas Gráficas

O Método de Escalas Gráficas é um método simples de ser aplicado, onde os profissionais são avaliados através de fatores que determinam o seu desempenho, ilustrados por uma escala de valores, que são definidos pela organização. O avaliador deve ter cautela durante a avaliação, evitando a subjetividade e o

prejulgamento, para que não haja interferência no resultado final (CHIAVENATO, 2002; MARRAS, 2000; DESSLER, 2003).

De acordo com Chiavenato (2002) para desenvolver a avaliação de desempenho utilizando o método por escala gráfica é utilizado um formulário de dupla entrada, onde na linha horizontal são representados os fatores de desempenho e na coluna vertical são descritos os graus de variação dos fatores.

Tabela 1: Escala Gráfica de avaliação do desempenho

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero de trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideia	Nunca apresenta ideias
Realização (Capacidade de lazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Chiavenato (2014)

Cada fator é escolhido de acordo com que se pretende avaliar em cada pessoa, identificando um desempenho ótimo ou excelente, e até mesmo fraco ou insatisfatório (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002) destaca as vantagens do Método das Escalas Gráficas, sendo um instrumento simples de ser aplicado e de entendimento, permite integrar os fatores avaliados, realçando as características de cada profissional, outro fator relevante é que o avaliador gasta pouco tempo durante a avaliação.

De acordo com Chiavenato (2014) e Pontes (2014), apresentam-se como desvantagens a superficialidade e subjetividade na avaliação de desempenho que

resulta muitas vezes em dificuldade de dar *feedback* quando o resultado é negativo, gera efeito de generalização – se o avaliado receber bom em um fator, os demais fatores serão influenciados nestes mesmo valor –, limitação dos fatores de avaliação (por ser um sistema fechado), a redação do questionário sofre com a subjetividade do avaliador, a avaliação trabalha somente aspectos passados sem considerar o momento presente.

2.2.2. Escolha Forçada

De acordo com Chiavenato (2014), o método de escolha forçada utiliza frases descritivas que tem como foco alguns aspectos do comportamento dos avaliados. Desenvolvem-se blocos com duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases de cada bloco que descreva o que mais se aproxima do desempenho avaliado e também o que mais se distancia dele.

Aplicação do método de escolha forçada,

[...] exige que o avaliador escolha afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. As sentenças, no entanto, devem distinguir entre o sucesso ou insucesso no desempenho. O avaliador seleciona uma sentença do par sem saber qual delas descreve corretamente o comportamento bem sucedido no trabalho [...] (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 316).

Os resultados da avaliação são definidos através de formas estatísticas, baseadas nos indicadores de aplicabilidade e discriminação. É de responsabilidade do avaliador destacar a opção mais indicada ao desempenho do avaliado, de forma que não tem condições de manipular o resultado, pois não conhece os valores destinados a cada opção (MARRAS, 2000).

Tabela 2: Avaliação por escolha forçada

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Abaixo você encontrará blocos de frase. Marcar com um "X" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresentação produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			

Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muito erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato (2014)

Chiavenato (2014), cita como vantagem que este método evita o efeito de generalização da avaliação, tira a influência do avaliador – evitando assim a subjetividade –, e que não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. E como desvantagens é destacado a complexidade de elaboração e montagem do método, não proporciona uma visão global dos resultados de avaliação, não permite comparações, não permite a participação ativa do avaliado e a técnica é pouco conclusiva a respeito dos resultados.

2.2.3. Pesquisa de Campo

Segundo Pontes (2014), este método se baseia em reuniões de um avaliador externo (assessoria) como os respectivos responsáveis de cada setor para avaliar cada funcionário de suas equipes. Nesta reunião são levantados as causas e os motivos do desempenho de cada colaborador por meio de uma análise dos fatos e situações.

Chiavenato (2014) apresenta como vantagem o envolvimento dos gerentes (responsáveis de cada setor) como os assessores que possuem uma visão mais ampla e buscam neutralizar a subjetividade, permite elaboração de planejamento de ações para o futuro (treinamentos, orientação, aconselhamento, entre outros), proporciona profundidade na avaliação de desempenho. As desvantagens apontadas são: custo elevado por exigir o envolvimento de assessoria na avaliação, processo lento e demorado, pouca participação do avaliado – tanto na avaliação quanto nas providências.

2.2.4. Avaliação 360°

Conforme Chiavenato (2014), a avaliação 360° é feita de modo circular por todos os indivíduos que mantêm relação com o avaliado. Logo, participam desta avaliação o superior, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que estejam em contato com o avaliado em uma abrangência de 360°.

Quando a avaliação de 360° é utilizada corretamente, o avaliado assume a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, pois é elaborado um plano de ação que traça os objetivos e os indicadores de progresso, para que isso aconteça o avaliado deve ser envolvido no processo desde seu início. É recomendado que os resultados sejam entregues diretamente para o avaliado, para que ele compartilhe com seu superior, e possam traçar o plano de desenvolvimento, quando isso acontece o avaliado passa a dar mais credibilidade aos resultados da avaliação, e busca desenvolver o seu desempenho profissional. (ALVES, 2013, p. 34)

Chiavenato (2014), apresenta como vantagens deste método a qualidade da informação; o sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; os clientes internos e externos são envolvidos, desenvolve-se um maior espírito de equipe, com o resultado obtido de vários fica mais evidente ponto para autodesenvolvimento do avaliado. De desvantagens aponta-se a complexidade do sistema que usa várias fontes de dados; pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; pode haver conspiração para dar avaliação inválida para os avaliados; o método requer avaliadores para funcionar bem.

3. METODOLOGIA

Para responder ao questionamento desenvolvido neste artigo foi realizado uma pesquisa descritiva, com uso de pesquisa bibliográfica e documental, usou-se como apoio livros, artigos, periódicos e monografias.

Sendo feito a utilização de pesquisa quantitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com 13 perguntas fechadas, utilizando a ferramenta de formulários do Google. Obteve-se à participação de 89 pessoas dentro do período do dia 26 de setembro de 2016 a 06 de outubro de 2016. Do total de participantes da pesquisa, aproveitou-se os dados de 42 pessoas para análise do tema aqui

abordado, visto que quem não tem vínculo empregatício e quem não possui avaliação de desempenho em seus respectivos locais de trabalho não foram abordados nesta pesquisa.

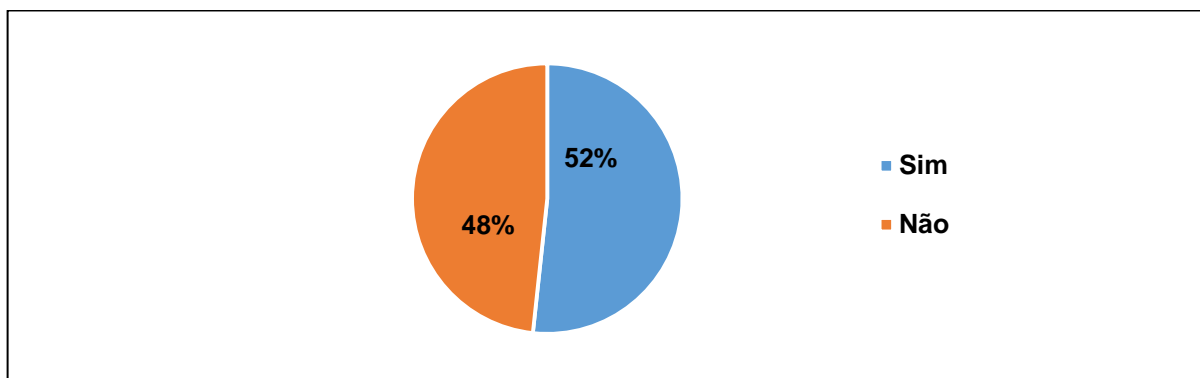
Os dados coletados por meio do questionário aplicado aos participantes da pesquisa foram tabulados em planilha do Microsoft Excel, onde primeiramente foram somadas e extraídas as porcentagens e colocadas em tabelas para melhor visualização dos resultados obtidos. Sendo assim pode-se apresentar os resultados na próxima seção.

4. RESULTADOS

Com base na análise dos dados foram obtidos os seguintes resultados apresentados quanto ao gênero dos participantes da pesquisa, 52% dos participantes do questionário eram compostos por pessoas do sexo feminino e 48% do sexo masculino.

Como levantado na pesquisa bibliográfica a avaliação de desempenho permite verificar o desempenho de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização, conforme Pontes (2014). Essa verificação serve como base para julgar ou estimar a competência dos colaboradores e sua contribuição para atingir os objetivos da organização. Tendo esta visão trabalhou-se a seguinte pergunta: Tem/existe avaliação de desempenho em sua empresa?

Gráfico 1: Tem/existe avaliação de desempenho em sua empresa?



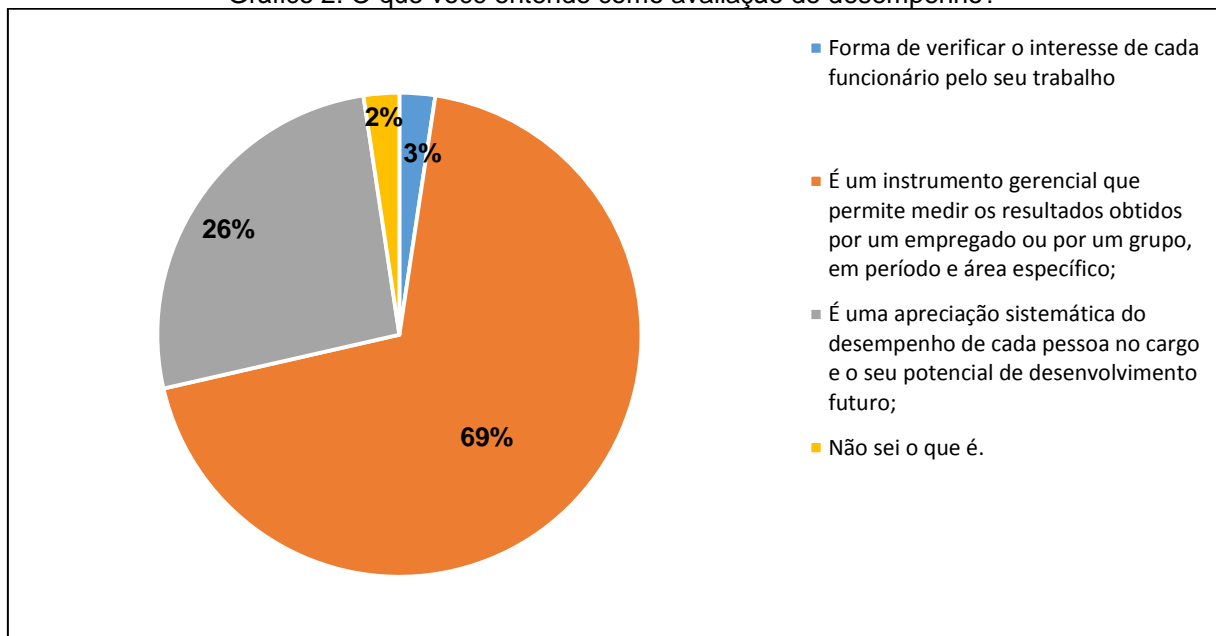
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com os dados obtidos da aplicação do questionário desta pesquisa, constata-se que a avaliação de desempenho não é totalmente aplicada em todas as organizações.

Conforme gráfico 1, obteve-se assim uma variação de 3,4% de resposta positiva, indicando a utilização deste método.

Constatado o uso da avaliação de desempenho na organização onde atuam os participantes, procurou-se com a questão: O que você entende como avaliação de desempenho, apresentar algumas possíveis alternativas de descrição deste método com o objetivo de averiguar se os participantes possuem algum conhecimento prévio. No gráfico 2, verificou-se um resultado percentual positivo quanto ao conhecimento deste método utilizado pela área de gestão de pessoas.

Gráfico 2: O que você entende como avaliação de desempenho?



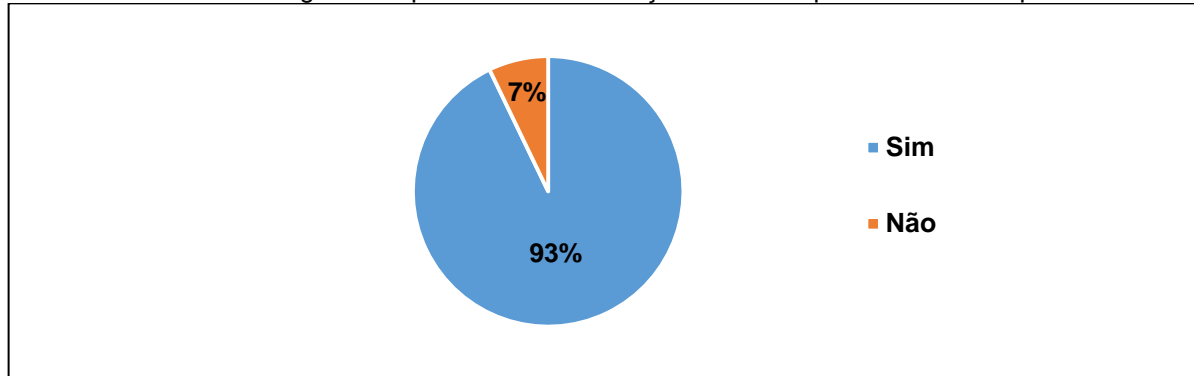
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com Chiavenato (2002) é importante que a administração da organização busque conhecer o que é a avaliação de desempenho e que procure colocá-la em prática no dia a dia. Tendo em vista que este método pode fornecer uma melhor compreensão do plano estratégico desenvolvido, evidenciando as carências de formação dos colaboradores e contribuindo para obtenção do melhor desenvolvimento das atividades que fazem a organização existir.

Evidenciando um pouco da importância do método de avaliação de desempenho, procurou-se verificar o grau de interesse dos participantes de serem avaliados em

seus respectivos locais de trabalho com o questionamento: Você gostaria que houvesse avaliação de desempenho na sua empresa?

Gráfico 3: Você gostaria que houvesse avaliação de desempenho na sua empresa?



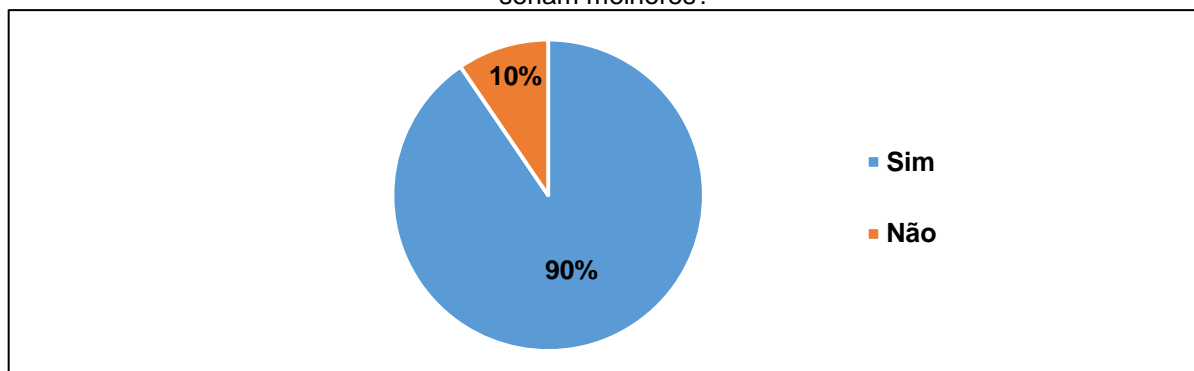
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Peixoto (2015) as organizações utilizam a avaliação de desempenho como mecanismo que procura averiguar o desempenho dos colaboradores, focando na obtenção de melhores resultados e, além disso, os colaboradores conseguem se beneficiar da avaliação para aprimoramento pessoal.

Em concordância com os dados do gráfico 3, obteve-se um percentual bem elevado de pessoas que responderam ter interesse em participar do método de avaliação de desempenho. Este método pode ajudar os avaliados a compreenderem melhor as suas funções, entender o objetivo de cada uma de suas tarefas, somar com as expectativas da supervisão e também com as expectativas de crescimento pessoal. Além disso, os resultados apurados podem servir para constatar o potencial de crescimento dos colaboradores, gerando assim uma possível política de promoção.

Diante do exposto acima, no próximo questionamento: Em sua opinião, se houvesse avaliação de desempenho periódica os seus resultados seriam melhores?

Gráfico 4: Em sua opinião, se houvesse avaliação de desempenho periódica os seus resultados seriam melhores?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

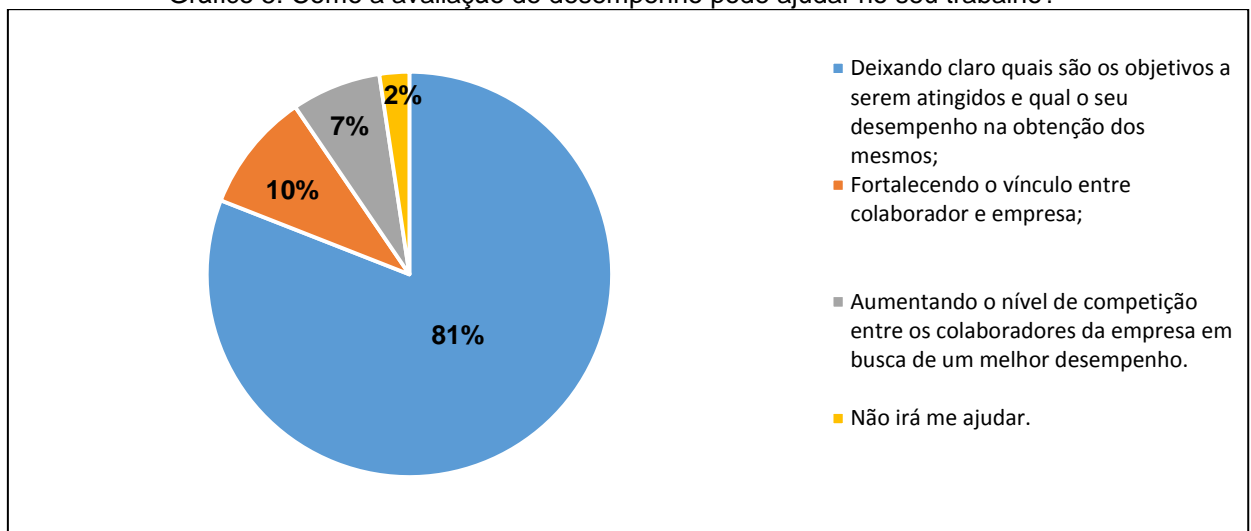
Um percentual de 90% dos participantes acredita que sim, com avaliação de desempenho periódica os resultados tendem a melhorar progressivamente. A avaliação de desempenho pode estimular os colaboradores a se aprimorar no desenvolvimento de suas funções, conseguir um melhor desempenho nas próximas avaliações e em alguns momentos pode expor problemas existentes nos processos de trabalho permitindo que se façam as correções pertinentes.

Os resultados obtidos com a avaliação de desempenho podem expor que os objetivos organizacionais não ficam esclarecidos para todos os colaboradores. Essa falta de esclarecimento pode gerar dificuldade de comunicação entre gestores e seus subordinados. Logo, a avaliação de desempenho:

É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (CHIAVENATO, 2014, p. 2010).

Assim, quando se observa o gráfico 5, referente a questão: Como a avaliação de desempenho pode ajudar no seu trabalho, observou-se 81% dos participantes apontando para a alternativa que diz: Deixando claro quais são os objetivos a serem atingidos e qual o seu desempenho na obtenção dos mesmos.

Gráfico 5: Como a avaliação de desempenho pode ajudar no seu trabalho?



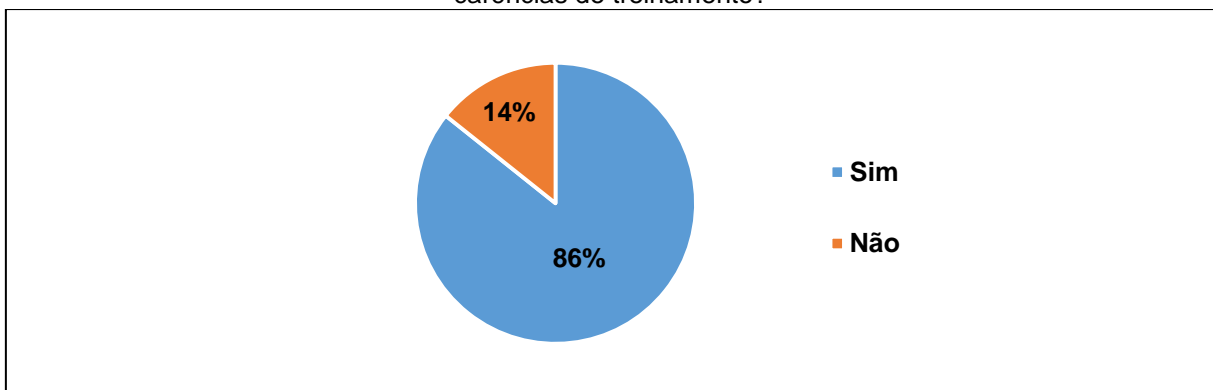
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A pesquisa consegue demonstrar o interesse dos participantes em reforçar o vínculo entre as expectativas do gestor e expectativas próprias de desenvolvimento e crescimento profissional.

A avaliação de desempenho deve ser capaz de definir e mensurar o grau de participação de cada indivíduo na totalidade dos objetivos da organização; descobrir talentos e propiciar oportunidades, para que estes surjam ou se aprimorem; posicionar as pessoas certas nos lugares certos, a fim de que estejam satisfeitas e se tornem cada vez mais produtivas; subsidiar ações com vista à capacitação profissional (treinamentos); Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional (NASCIMENTO, BERNARDIM, 2007, p. 5).

Uma vez que os participantes responderam que a avaliação de desempenho auxiliaria no conhecimento dos objetivos e de seus próprios resultados, no gráfico 6 é apresentada a opinião dos participantes referente a questão: Na sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a identificar discrepâncias ou carências de treinamento? O foco é a tentativa de avaliar o quanto as pessoas entendem que a avaliação de desempenho influencia diretamente nas capacitações.

Gráfico 6: Na sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a identificar discrepâncias ou carências de treinamento?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

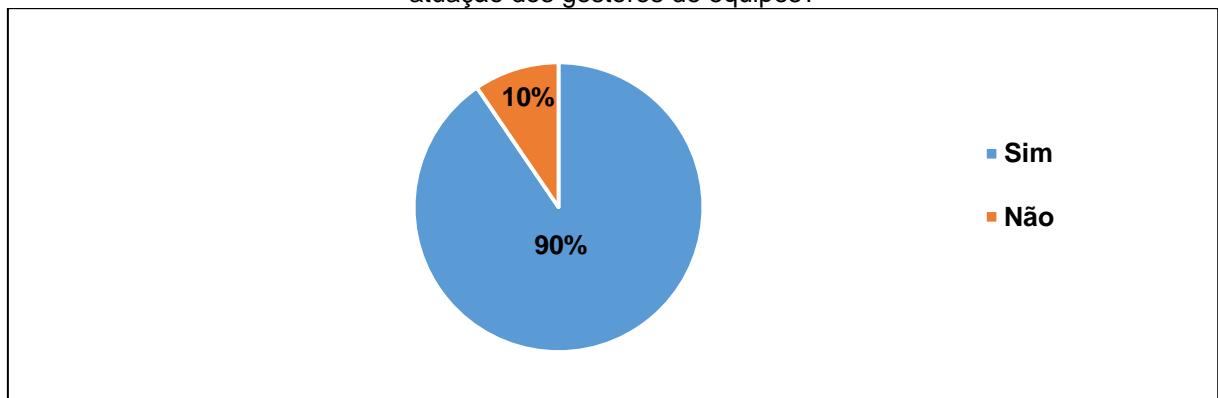
O processo de avaliação de desempenho traz resultados que podem apontar novos rumos para o trabalho desenvolvido pela organização. Cada colaborador tem seus potenciais mapeados e a organização consegue ver novas formas de utilização deste potencial. Os responsáveis pela avaliação junto ao setor competente podem elaborar um novo plano de ação tanto de formação profissional, aprimoramento de

atividades e preenchimento interno de vagas de trabalho que possam surgir. Sendo assim, consegue-se inferir que o método de avaliação de desempenho precisa avançar de um simples processo de preencher formulários e se tornar um método de desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho não deve se restringir ao preenchimento de formulários, com um fim em si mesma. Os objetivos a serem atingidos com os resultados obtidos no preenchimento de formulários devem nortear a elaboração de um planejamento sistêmico de ações corretivas, para se assegurar o desempenho pleno como, por exemplo, readaptações, remanejamentos, transferências e o desenvolvimento de aspectos comportamentais dos indivíduos, bem como subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e ascensão profissional (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007, p. 5).

O processo de avaliação de desempenho permeia todos os setores da organização. O gestor é uma peça muito importante para o processo de avaliação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, contudo não se pode perder de vista que o mesmo precisa ser avaliado e a organização também deve lhe fornecer subsídios para o seu crescimento profissional. O questionamento: Você acha que a avaliação de desempenho ajudaria a identificar pontos de melhoria na atuação dos gestores de equipes, tendo o objetivo de fortalecer o entendimento da avaliação de desempenho com um método de desenvolvimento profissional para todos os colaboradores da organização.

Gráfico 7: Você acha que a avaliação de desempenho ajudaria a identificar pontos de melhoria na atuação dos gestores de equipes?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

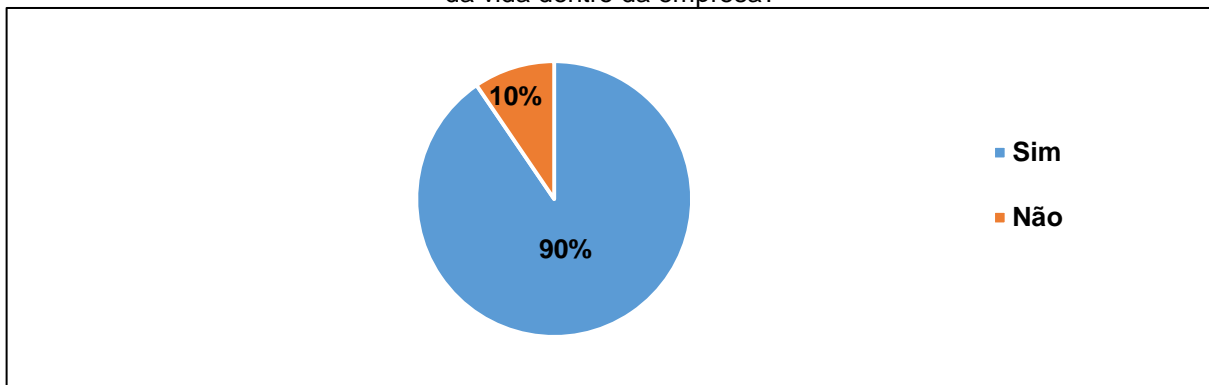
Conforme gráfico 7, os participantes da pesquisa entendem que a avaliação de desempenho pode identificar pontos de melhoria na atuação dos gestores de equipe e que a organização pode aperfeiçoar-se no processo de gerenciamento e liderança da organização.

Através da Avaliação, localizam-se problemas de supervisão e de gerência de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao

cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamentos de construção de competência e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (SANTOS, et al 2014, p. 5).

Desempenhos conhecidos e desenvolvidos podem oferecer melhores ambientes de trabalho e desenvolvimento, diante desta possibilidade, procuramos saber dos entrevistados: Em sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa?

Gráfico 8: Em sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Constatou-se que entre os pesquisados existe a convicção de que a avaliação de desempenho pode vir a contribuir para melhoria do trabalho e também da qualidade de vida dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2014, p. 210), “No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações”.

5. CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho permite verificar o desempenho de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização. Essa verificação serve como base para julgar ou estimar a competência dos colaboradores e sua contribuição para atingir os objetivos da organização. Neste artigo procurou-se responder o seguinte questionamento: a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores? O objetivo deste artigo é apresentar a avaliação de desempenho na visão dos autores de referência abordados na pesquisa.

Por meio dos resultados da pesquisa constatou-se que a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Tendo em vista que este método pode fornecer uma melhor compreensão do plano estratégico

da organização, evidenciando as carências de formação dos colaboradores e contribuindo para obtenção do melhor desenvolvimento das atividades que fazem a organização existir.

Para Peixoto (2015, p. 3) as organizações utilizam a avaliação de desempenho como mecanismo que procura averiguar o desempenho dos colaboradores, focando na obtenção de melhores resultados e, além disso, os colaboradores conseguem se beneficiar da avaliação para aprimoramento pessoal. Este método pode ajudar os avaliados a compreenderem melhor as suas funções, entender o objetivo de cada uma de suas tarefas, somar com as expectativas da supervisão e também com as expectativas de crescimento pessoal. Além disso, os resultados apurados podem servir para constatar o potencial de crescimento dos colaboradores, gerando assim uma possível política de promoção.

Conclui-se também que a avaliação de desempenho pode estimular os colaboradores a se aprimorar no desenvolvimento de suas funções, conseguir um melhor desempenho nas próximas avaliações e em alguns momentos pode expor problemas existentes nos processos de trabalho permitindo que se façam as correções pertinentes. A pesquisa consegue demonstrar o interesse dos participantes em reforçar o vínculo entre as expectativas do gestor e expectativas próprias de desenvolvimento e crescimento profissional.

O processo de avaliação de desempenho traz resultados que podem apontar novos rumos para o trabalho desenvolvido pela organização. Cada colaborador tem seus potenciais mapeados e a organização consegue ver novas formas de utilização deste potencial. Os responsáveis pela avaliação junto ao setor competente podem elaborar um novo plano de ação tanto de formação profissional, aprimoramento de atividades e preenchimento interno de vagas de trabalho que possam surgir.

Deste modo, conclui-se que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional de cada colaborador e que cada um deles pode tirar proveito dos resultados para seu aprimoramento pessoal. Recomenda-se como ideia para pesquisas futuras: qual a influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional do colaborador.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, N. R., BARREIROS, S. M, **avaliação de desempenho profissional como ferramenta de melhoria contínua na organização**. 2013. 69 f. Monografia (Graduação em Administração). Doctum. Serra
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pertice Hall, 2003.
- DOS SANTOS, A. W. et al. **Avaliação de desempenho sob a ótica do gestor de recursos humanos**. ANAIS CEAD & CIESTEC, 2014.
- KRAEMER, M. E. P. **Avaliação da aprendizagem como construção do saber**. 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- NASCIMENTO, C. M. D. V. do; BERNARDIM, M. L. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. 2007.
- OLIVEIRA, A.; APARECIDA, C.; SOUZA, G. M. R. **Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia**. In: Congresso Nacional de Educação (EDUCERE), VIII. Anais do VIII Congresso Nacional de Educação: formação de professores. Curitiba: Champagnat. 2008. p. 2383-2397.
- PEIXOTO, D. E. **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações** – Centro Jurídico: 2015. Disponível em <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes,53443.html>. Acesso em: 28 out. 2016
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 12. Ed. São Paulo: LTr 2014.
- SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. Ed. Best Seller, 1996.
- SANTOS, W.S. et al. **Avaliação de desempenho sob a ótica do gestor de recursos humanos**. ANAIS CEAD & CIESTEC, 2014.
- SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SOUZA, J. **Implantando avaliação 360 graus**. Texto disponibilizado em 5 mar. 2008. In: O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO: Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/implantando-avaliacao-360-graus/21555/>. Acesso em: out. 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A- Questionário sobre mudanças organizacionais

Questionário para desenvolvimento da pesquisa de conclusão de grau no curso de Administração - Multivix - Cariacica, organizado por Alana Ramos e Gleibis Quadra sob a orientação do Prof. Flávio dos Anjos.

Responda com calma e sinceridade.

Nome:

Idade:

- até 18 anos
- de 18 a 24 anos
- de 24 a 30 anos
- de 30 a 36 anos
- 36 anos a 40 anos
- acima de 40 anos

Sexo: masculino feminino

Possuí vínculo empregatício? sim não

Qual a sua função?

Qual a sua renda per capita?

- até um salário mínimo
- de 1 a 2 salário no mínimos
- de 2 a 3 salários mínimos
- acima de 3 salários mínimos

1. Tem/ existe avaliação de desempenho em sua empresa?

sim ou não

2. O que você entende como avaliação de desempenho:

A) Forma de verificar o interesse de cada funcionário pelo seu trabalho;

B) Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite medir os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos;

- C) Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro;
- D) Não sei o que é avaliação de desempenho;
- 3. Você gostaria que houvesse avaliação de desempenho na sua empresa?**
() sim ou () não
- 4. Em sua opinião, se houvesse avaliação de desempenho periódica os seus resultados seriam melhores?**
() sim ou () não
- 5. Como você acha que a avaliação de desempenho pode ajudar no seu trabalho?**
- A) Deixando claro quais são os objetivos a serem atingidos e qual o seu desempenho na obtenção dos mesmos. ()
- B) Fortalecendo o vínculo entre colaborador e empresa ()
- C) Aumentando o nível de competição entres os colaboradores da empresa em busca de um melhor desempenho ()
- 6. Na sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a identificar discrepâncias ou carências de treinamento?**
() sim ou () não
- 7. Você acha que a avaliação de desempenho ajudaria a identificar pontos de melhoria na atuação dos gestores de equipes?**
() sim ou () não
- 8. Na sua opinião a avaliação de desempenho ajudaria a melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa?**
() SIM OU () NÃO