



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



Juliana Daniele de Almeida

**A contribuição da avaliação de desempenho para o aumento
da eficácia dos colaboradores da organização.**

**Pindamonhangaba-SP
2022**



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



Juliana Daniele de Almeida

A contribuição da avaliação de desempenho para o aumento da eficácia dos colaboradores da organização.

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Administração do Centro Universitário Funvic – UniFUNVIC.

Orientador: Prof. Me. Josias José da Silva

Pindamonhangaba-SP

2022

Juliana Daniele de Almeida

A contribuição da avaliação de desempenho para o aumento da eficácia dos colaboradores da organização.

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Administração do Centro Universitário Funvic – UniFUNVIC.

Data: 24/11/2022

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Josias José da Silva - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura _____

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura _____

Prof. Dr. Claudio Augusto Kelly - Centro Universitário FUNVIC

Assinatura _____

ALMEIDA, Juliana Daniele de

A contribuição da avaliação de desempenho para o aumento da eficácia dos colaboradores da organização

Pindamonhangaba-SP : UniFUNVIC Centro Universitário FUNVIC, 2022.

25f. : il.

Monografia (Graduação em Administração) UniFUNVIC-SP

Orientador: Prof. Me. Josias José da Silva

1 Avaliação de desempenho. 2 Gestão de pessoas. 3 Treinamento e desenvolvimento.

I A contribuição da avaliação de desempenho para aumento da eficácia dos colaboradores da organização.

II Juliana Daniele de Almeida.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico à ser submetido á Revista Científica FUNVIC cujas normas estão em anexo (ANEXO A).

A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO

THE CONTRIBUTION OF PERFORMANCE EVALUATION TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S EMPLOYEES

Juliana Daniele de Almeida (Bacharelado em Administração pelo UniFUNVIC)

* Josias José da Silva (Mestre em Administração – UniFUNVIC)

* profjosias91@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sobre o tema avaliação de desempenho, este artigo teve como objetivo descrever o que é avaliação de desempenho, principais métodos aplicados, sua contribuição no desenvolvimento organizacional e as falhas na sua implantação. Evidenciar como esta ferramenta se mostra como grande vantagem competitiva atualmente, não apenas para progressão de desempenho dos colaboradores, mas de todo contexto empresarial. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões, principalmente para um maior aproveitamento do capital intelectual da empresa, pois é por meio do desempenho de cada colaborador que o crescimento organizacional acontece. Esta ferramenta contribui para lapidação dos talentos de dentro da empresa, para que estejam adequados e direcionados em prol dos objetivos empresariais, onde os colaboradores estarão mais engajados, motivados e qualificados em sua atuação, benefícios esses que refletiram diretamente no negócio como um todo e por conseguinte o crescimento organizacional.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Gestão de Pessoas. Treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

The present work consists of a bibliographic review on the topic of performance evaluation, This article aimed to describe what is performance evaluation, main methods applied, their contribution to organizational development and failures in its implementation. Show how this tool is proves to be a great advantage competitive currently, not just for performance progression of the collaborators, but from any business context. Performance appraisal is a tool which helps in decision making, mainly for a better use of the company's intellectual capital, because it is through the performance of each employee that organizational growth takes place. This tool contributes to the refinement of talents within the company, so that they are adequate and directed in favor of business objectives, where employees will be more engaged, motivated and qualified in their work, benefits that directly reflected in the business as a whole and for hence organizational growth.

Keywords: Performance evaluation. People management. Training and development.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um dos pilares para toda organização, é de suma importância fazer a manutenção, organização e verificação dos talentos retidos dentro da empresa, à vista que são peças-chaves para o negócio funcionar. Sendo este um método de grande relevância na área de gestão de pessoas, sendo diretamente ligado aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

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.”. A partir da utilização desta ferramenta pode-se criar ações de desenvolvimento e reconhecimento de funcionários ou equipes, proporcionando uma adequação aos objetivos e metas estabelecidos pela empresa, gerando retorno para o funcionário que estará mais qualificado em sua atuação e para empresa que se beneficiará dos rendimentos do colaborador.

As organizações buscam cada vez mais colaboradores competentes no exercício das suas atividades, uma vez que é por meio do desempenho de cada um que as organizações alcançam seus objetivos empresariais. A gestão de pessoas necessita ser utilizada como um elemento chave de união e comprometimento entre os funcionários e os objetivos organizacionais e quando bem utilizadas podem trazer inúmeros benefícios e resultados como: melhores índices de satisfação no trabalho, gerenciamento eficiente de recursos, abordagem proativa no gerenciamento dos funcionários, aumento de produtividade e vantagem competitiva.

As pessoas são o principal patrimônio da organização, onde estão alocados a produtividade e qualidade organizacional, administrar a ferramenta de avaliação de desempenho tornou-se uma condição para sobrevivência da empresa no mercado atual fortemente competitivo.

Dessa forma este artigo buscou apresentar os principais erros que podem comprometer a avaliação de desempenho e de todo processo organizacional, que ocorre quando a empresa deixa de desenvolver e melhorar seus colaboradores com eficácia, atitude que é vital no mercado atual, pois é através da mensuração do desempenho e ações de correção que a organização poderá alcançar grandes objetivos junto aos seus colaboradores

2 MÉTODO

O presente trabalho apresentou como método uma revisão narrativa da literatura. Os critérios de inclusão foram artigos de revisão da literatura, monografias, dissertações de mestrado, teses de

doutorado, estudos de caso e artigos originais publicados nos últimos 15 anos, nas línguas portuguesa e inglesa, envolvendo relatos a respeito da contribuição da avaliação de desempenho para aumento da eficácia dos colaboradores numa organização. O trabalho teve como objetivos: identificar prejuízos provocados pelas falhas na avaliação de desempenho, apresentar suas principais ferramentas e os benefícios proporcionados.

A Revisão Narrativa (RN) é uma forma não sistematizada de revisar a literatura. É importante para buscar atualizações a respeito de um determinado assunto dando ao revisor suporte teórico em curto período. Também pode ser útil na descrição do estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual. Como a RN inclui um processo mais simplificado de revisar a literatura, a questão de pesquisa pode ser mais ampla ou pouco específica e abordar um tema de forma livre, sem rigor metodológico e por isso está sujeita aos vieses. Na RN não há obrigatoriedade de que os autores informem com detalhes os procedimentos ou critérios usados para selecionar e avaliar as referências incluídas na análise, pois a forma de seleção é variável e arbitrária (BOTELHO *et al.*, 2011; ROTHER, 2007).

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizaremos o banco de dados SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO. As palavras-chave utilizadas para seleção dos artigos envolvidos nesta pesquisa foram: (1) Avaliação de desempenho, (2) Gestão de pessoas, (3) Treinamento e desenvolvimento.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Gestão de Pessoas

Gerir o capital humano é indispensável para a prosperidade de qualquer organização, extraíndo o máximo de potencial dos colaboradores, e para o sucesso do time se faz necessário ter um olhar sobre o colaborador como parceiro do negócio, como disse Chiavenato, 2000 “É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana”.

A relevância da gestão de pessoas para as empresas é evidente, as pessoas são sem dúvida o diferencial competitivo das organizações, vantagem esta que se encontra em cada funcionário, com seus conhecimentos e habilidades e que apenas necessita de estímulo e condições suficientes para serem desenvolvidas. Chiavenato (2010, p. 31) descreve o novo modelo de gestão de pessoas:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova

concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Os recursos humanos devem atuar também nas questões futuras envolvendo o colaborador como comentado por Silva e Oliveira (2020, p. 2):

O RH não deve focar apenas em atividades de contratação e demissão, mas sim, olhar de forma mais abrangente, atuando em práticas para reter seus talentos, ou seja, reter seu capital intelectual, pois o resultado da organização é construído pelas pessoas.

Nessa nova concepção implantar políticas que valorizam as pessoas como elementos chaves dos negócios passou a ser um requisito do fortalecimento das empresas. Um modelo onde reconhece, desenvolve as competências e utiliza a capacidade plena do seu pessoal para que todos em conjunto atinjam as estratégias organizacionais.

3.2 Treinamento e desenvolvimento organizacional

O processo de capacitação de um colaborador é o seu desenvolvimento visando suas práticas para crescimento profissional e empresarial, uma vez que a empresa é formada por pessoas, sendo essas responsáveis pelo levantamento dessa estrutura. O objetivo do Treinamento e desenvolvimento é extrair cada capacidade do funcionário direcionando a equipe e conseqüentemente a empresa para altos padrões de qualidade.

No ambiente tão competitivo e globalizado que nos encontramos, as empresas que não investem no seu potencial humano vão ficando para trás, é indispensável dar oportunidade de treinamento e aprendizados para propiciar maior produtividade dos seus colaboradores. Como comenta Milkovich e Boudreau (2010 p. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Ferreti (2009, p. 14) comenta sobre os benefícios alcançados com a avaliação de desempenho:

A organização tem condições de avaliar seu potencial humano, identificar quais empregados necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento e quais tem condições de promoção ou transferência. É capaz também de dinamizar sua política de RH, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

O treinamento nas empresas gera vários benefícios para gestão de talentos:

- ↳ Funcionários treinados erram menos, aumentando a produtividade
- ↳ Diminuição da rotatividade, dado que reflete na motivação dos colaboradores.
- ↳ Confiança, que retorna em forma de engajamento da equipe.
- ↳ Redução de custos também é fruto dos benefícios do treinamento nas empresas e é decorrente das duas primeiras vantagens descritas. O aumento de produtividade gera uma economia para a empresa no geral, e a diminuição da rotatividade reduz despesas com demissões e contratações de novos funcionários.
- ↳ O aperfeiçoamento profissional também gera frutos no clima organizacional, pois funcionários mais confiantes e engajados trabalham melhor em equipe.
- ↳ A qualificação dos funcionários também reflete diretamente na qualidade dos serviços e produtos da empresa e até na sua imagem perante o mercado.
- ↳ Uma equipe de qualidade também será um diferencial em termos de competitividade da empresa no mercado. Se os concorrentes estiverem investindo mais na qualificação de seus funcionários, eles estarão sempre um passo à frente.

Para um bom desenvolvimento de pessoal, também há características individuais dos colaboradores que devem ser observadas com o intuito de uma maior contribuição para o processo, como descreve Silva (2021, p. 9):

Para que uma pessoa possa se desenvolver da melhor forma dentro da empresa algumas características individuais devem aparecer durante esse processo, como por exemplo: a experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento do colaborador, essas qualidades são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados.

3.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma das principais ferramentas que permite reconhecer, recompensar e contribuir com o crescimento profissional dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2008, p. 241), avaliação de desempenho pode ser definida:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento.

Para Pontes (2005, p. 24):

Avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Avaliação de desempenho busca entender cada função, metas e resultados obtidos de cada funcionário e se eles estão em alinhamento com objetivos da organização, um levantamento de dados onde verifica falhas e realiza correções ou reconhecimento de bons resultados, medindo o grau de contribuição de cada colaborador. A avaliação de desempenho é uma atividade essencial na gestão de pessoas, através dela haverá consequências relevantes para qualidade das pessoas e eficiência e eficácia organizacional.

A avaliação de desempenho não é valiosa apenas para a empresa, para os avaliados dá a oportunidade de analisar seu comportamento e produção, fornece-lhes *feedback* da sua atuação na empresa, promove o seu autoconhecimento, motivação, possibilidade de melhoria e reconhecimento, dado a compreensão dos seus resultados obtidos.

3.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, cada organização realizará a busca de seus indicadores com base no que mais se adapta a sua cultura e seus objetivos a serem alcançados, e com seus resultados adquirir o suporte para tomada de decisões.

A escolha do método ou técnicas a serem utilizadas no sistema de avaliação influenciará diretamente e decisivamente no resultado final da avaliação, pois o avaliador terá resultados semelhantes, diferentes ou convergentes em razão da escolha do método (SHIGUNOV, 2000, p.35).

A avaliação de desempenho varia de uma empresa para outra como também dentro da própria empresa observando cada necessidade do setor ou função avaliada. A análise para escolha do melhor método é fundamental para a efetividade das informações coletadas. Dentre os métodos ressaltam-se os seguintes métodos de avaliação de desempenho:

3.4.1 Avaliação 360°

A avaliação 360 graus está entre os métodos mais recentes, conhecida também como *feedback* 360 graus. Segundo Chiavenato (2014), este método conta com o recebimento de parecer de variadas fontes. Consiste em avaliar o desempenho através da rede de pessoas ligadas ao colaborador: líderes, colegas, subordinados, clientes e fornecedores.

Considerada uma das avaliações mais completas visto que é imparcial por considerar pontos de vistas de diferentes pessoas. Godoy (2007, p.48) afirma sobre o método que:

A avaliação 360 graus pressupõe sua aplicabilidade em empresas compostas por equipes maduras, em que as relações sejam transparentes, haja boa comunicação e se tenha em vista os objetivos estratégicos, por excelência. Em suma, relações profissionais que proporcionem o desenvolvimento das pessoas atrelado ao planejamento estratégico, porque nem todo contexto empresarial está

preparado para sua implementação

A avaliação 360 graus é uma ferramenta muito rica que precisa ser bem utilizada para não ocorrer contaminações causadas por respostas superficiais que tornam os dados inconclusivos, desconfortos do avaliador e colaboradores combinarem de se favorecerem, aplicada corretamente oferece muitos benefícios em busca dos pontos fortes e fracos do avaliado. Abaixo um exemplo de avaliação 360 graus pela visão do subordinado.

Quadro 1 – Avaliação 360 graus

Critérios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Domínio das metas e objetivos do setor.										
2 - Conhecimentos necessários para desenvolvimento das atividades.										
3 - Age rapidamente para executar objetivos.										
4 - Capacidade de planejamento e coordenação.										
5 - Capacidade de tomada de decisões.										
6 - Relacionamento interpessoal com servidores do setor.										
7 - Sabe liderar seus colaboradores.										
8 - Encoraja o trabalho em equipe, tem influência sobre os demais, direciona e conduz projetos/objetivos das tarefas e datas limite.										
9 - Conhece projetos/objetivos das tarefas e datas limite.										
10 - Pensa estrategicamente, inovador e criativo nas propostas alternativas para solução de problemas.										

Fonte: Ribeiro; Assis; Medeiros (2016)

Para uma boa gestão, é necessário um bom líder, e ninguém melhor que seus subordinados para avaliar como está essa liderança, no exemplo podemos observar questionamentos como influência, engajamento de equipe, tomada de decisões dentre outros, que podem ser verificados e ajustados através da avaliação 360 graus.

3.4.2 Escolha Forçada

A escolha forçada é uma metodologia que consiste em apresentar ao avaliado afirmações,

tendo que o avaliador escolher entre as opções levando em consideração o que mais representa o desempenho do colaborador.

[] 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).

Chiavenato (2014), comenta algumas vantagens do método que inclui baixo custo de aplicação, evita o efeito da generalização e retira a influência pessoal do avaliador. Forçosamente o avaliador seleciona o que mais fica próximo ou distante do desempenho do colaborador. O objetivo é analisar se está havendo adequação dos critérios existentes na empresa. O quadro 1 exemplifica este método.

Quadro 2 - Escolha Forçada

FICHA ESCOLHA FORÇADA								
	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 muitos erros				Produção razoável				
Oferece boas sugestões				Tem boa memória				
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade				

Fonte: Chiavenato (2014)

Nesta metodologia o avaliador de acordo com cada característica do funcionário avaliado, define entre padrões anteriormente estabelecidos qual o mais ou menos o representa, com pouca flexibilidade mas diminuindo assim interferências pessoais.

3.4.3 Escalas Gráficas

O método de escala gráfica é um dos mais utilizado dentro das organizações, essa metodologia viabiliza a elaboração de gráficos que permite avaliar o colaborador e acompanhar o histórico de performance do mesmo. Essa avaliação ocorre com base em fatores analisados previamente,

definindo uma escala de valores para cada critério. Esse método pode ser entendido conforme definição de Chiavenato:

O método das escalas gráficas, é baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários (CHIAVENATO, 2010, p. 230)

Um instrumento de fácil entendimento e aplicação, simplifica o registro e a coleta de informações a serem avaliadas. Para a aplicação da escala gráfica requer alguns cuidados quanto a existência da subjetividade e julgamento do avaliador, este é um método criticado pela sua generalização, por não permitir flexibilidade. O quadro 2, representa um exemplo desse modelo.

Quadro 3: Escala Gráfica

FATORES	Ótimo	Bom	Regular	Sufrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)					
Qualidade (Esmero no trabalho)					
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)					
Cooperação (Relacionamento interpessoal)					
Compreensão de Situações (capacidade de resolver problemas)					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Realização (capacidade de fazer)					

Fonte: Chiavenato (2014)

Método com simplicidade na aplicação, mas também na observação de resultados, para garantir uma maior abrangência é utilizado em conjunto com outros métodos, com os resultados dessa tabela, além de realizado correções para o ajuste de desempenho do colaborador, é realizado gráficos de acompanhamento, que serão confrontados na próxima avaliação.

3.4.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é uma avaliação de desempenho ampla, conduzida através de um grupo técnico, formado por avaliadores externos que possui a responsabilidade de avaliar os colaboradores na execução de suas atividades. Nessa técnica requer a realização de entrevistas entre os especialistas e supervisores, onde em conjunto irão conduzir a avaliação de seus subordinados. Segundo Chiavenato (2014), o método é composto por quatro etapas:

↳ Entrevista de avaliação inicial

- ↳ Entrevista de análise complementar
- ↳ Planejamento das providências
- ↳ Acompanhamento posterior dos resultados

O quadro abaixo exemplifica esse método de avaliação de desempenho:

Quadro 4: Pesquisa de campo

FICHA DE PESQUISA DE CAMPO	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?	
2. O desempenho foi: () Mais do que satisfatório? () Satisfatório? () Insatisfatório?	
AVALIAÇÃO INICIAL	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
ANÁLISE COMPLEMENTAR	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu? Como?
PLANEJAMENTO	11. Que outros aspectos do desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
ACOMPANHAMENTO	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2014)

Com essa assessoria compreende uma visualização profunda, buscando neutralizar a subjetividade e a realização de planejamento e medidas corretivas junto aos supervisores, permitindo que líderes com a conclusão do processo, análise e aplique o acompanhamento do desempenho dos funcionários com base nos planejamentos futuros definidos para ele. Suas desvantagens são o alto custo de implantação e ser um processo longo e demorado.

3.4.5 Autoavaliação

A autoavaliação como presume a própria palavra, refere-se a avaliação do próprio avaliado sobre seu desempenho, onde o colaborador tem a oportunidade de expressar sua perspectiva pessoal

sobre sua conduta e performance. Como comenta Silva (2021, p. 25) “Para uma gestão de desempenho efetiva, deve-se possibilitar a chance do colaborador se autoavaliar deste modo, ter uma melhor compreensão de si mesmo e ter a chance do diálogo com seu gestor sobre seu desempenho”. O quadro abaixo mostra um modelo de autoavaliação:

Quadro 6: Autoavaliação

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO					
Atitudes	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Sua conduta está alinhada aos valores da empresa					
Você é pontual					
Você reage positivamente diante de mudanças					
Você reconhece as tarefas entregues pela equipe e/ou colegas					
Você contribui positivamente nas interações de equipe					

Fonte: Adaptado de Solides disponível em: <<https://blog.solides.com.br/autoavaliacao-de-desempenho>>

Para minimizar a falta de honestidade que pode existir, esse método é utilizado com outras formas de avaliação. Como comentado por Pontes (2021, p. 32): “ É consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho da pessoa. A autoavaliação normalmente é completada com a avaliação pelo gestor ”

Mais empregada para a finalidade de desenvolvimento do profissional. Com essa ferramenta o colaborador faz um autoconhecimento de suas atitudes e como está entregando e contribuindo para a organização.

3.5 Principais erros e críticas sobre avaliações de desempenho

Falhas no processo de avaliação de desempenho podem comprometer sua eficácia e objetivo. Abaixo os sete erros mais comuns de condutas que devem ser observados para se evitar pessoalidade e subjetividade:

↳ Efeito Halo: Tendência em estender uma avaliação positiva para todos os itens da avaliação, não

realizando uma análise adequada. Se ele é bom em algo, automaticamente torna-se bom em tudo, beneficiando e favorecendo o avaliado.

↳ Efeito Horn: Ao contrário do item anterior, neste a tendência é estender em todos os itens uma avaliação negativa. Se ele é ruim em algo, automaticamente torna-se ruim em tudo, tende a prejudicar o avaliado.

↳ Erro de Recentividade: Destaca-se na memória do avaliador apenas fatos e situações recentes. Dificilmente consegue-se lembrar de tudo que aconteceu no determinado período em questão. Nesse caso, seria importante adotar a prática de realizar anotações frequentes.

↳ Tendência Central: O avaliador leva em consideração fatores intermediários, não querendo se comprometer. Por medo, insegurança ou para não ter que justificá-las no futuro.

↳ Fadiga ou Rotina: Ocorre quando o avaliador após responder muitas avaliações de desempenho começa a sentir fadiga, não avaliando com qualidade, atribuindo assim, respostas sem veracidade.

↳ Primeira Impressão ou Avaliação Congelada: É quando o avaliador continua com a mesma impressão ou percepção em relação ao avaliado, por mais que o comportamento piore ou melhore o avaliador continua avaliando do mesmo jeito.

Outro ponto de atenção se dá pela frequência que é aplicada. Para uma melhor qualidade da avaliação de desempenho o ideal é realizar esse processo periodicamente, sendo mais recomendado a avaliação semestral, é preferível que não ultrapasse um ano, sempre com espaço de tempos iguais entre uma avaliação e outra, como comenta Bergamini (2010):

A avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempos iguais. Não será possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais, exemplificando, ora durante dois meses, ora durante dois anos. Aquilo que se modifica durante cada um desses espaços de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a empresa. (BERGAMINI,2010, p.80).

No sentido de verificar a evolução de desempenho do colaborador, se faz necessário um acompanhamento periódico. Com uma evolução positiva pode tomar decisões sobre o salário, bonificações, promoções e proporcionando o crescimento e o desenvolvimento de cada indivíduo, além de gerar o aspecto motivacional aos colaboradores, caso o desempenho não acompanhe o desejado, prontamente podem ser analisados outros modelos, estratégia e treinamentos, para assim ajustando e potencializando o talento do funcionário.

A avaliação de desempenho é um momento que causa muita tensão nos colaboradores, uma maneira de amenizar isso é alternando os avaliadores, para assim tirando o peso sobre a imagem que o funcionário vai criando daquele avaliador, e é também uma maneira de reduzir a subjetividade do avaliador, pois com a rotatividade o avaliador precisará “conhecer” novamente o colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de avaliação de desempenho é capaz de apontar novos rumos de desenvolvimento para a organização, alavancando sua produtividade. Este artigo buscou evidenciar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de essencial importância para as empresas. Os objetivos que nortearam este trabalho decorreram da realização de estudo bibliográfico sobre avaliação de desempenho, conhecer as principais técnicas aplicadas e identificar quais são as falhas predominantes em sua aplicação.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta excelente para motivar, aperfeiçoar e engajar os funcionários com o alinhamento de objetivos empresariais. Proporciona identificar talentos, constatar cargos e suas atividades, oferecer recompensas e promoções, treinamentos ou até mesmo realizar desligamento quando necessário, deste modo eliminando gargalos e falhas que comprometem procedimentos e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

Conforme foi mostrado no presente estudo, quando aplicada corretamente a avaliação de desempenho é capaz de reconhecer bons funcionários e permitir uma melhoria contínua dos mesmos, que sucedem com a melhoria do negócio como um todo. E para que este processo seja eficiente é preciso ter objetivos bem definidos e seguir critérios de equidade e justiça em sua aplicação. Este estudo justifica-se por ampliar o conhecimento acerca da essencialidade da avaliação de desempenho para desenvolvimento organizacional, devido a mudanças e transformações nesse cenário se faz necessário uma revisão bibliográfica e constatar como as falhas nesse método comprometem o sucesso organizacional. Com isso, busca-se recorrer dentro da literatura as boas práticas de gestão de pessoas com o principal insumo, à avaliação de desempenho.

Conclui-se, desta forma, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante e eficaz na gestão de pessoas, possuindo diversos métodos, que podem se adequar às diferentes necessidades e estratégia da organização, e assim contribuir diretamente para sucesso da empresa, utilizando da motivação e aperfeiçoamento de cada funcionário, como grande pilar do processo de crescimento da empresa, tornando-a mais competitiva e atualizada no mercado.

Os objetivos da avaliação de desempenho precisam estar claramente definidos para melhor aplicação e escolha do método, a empresa precisa definir antes de tudo sua estratégia, de acordo com seu objetivo final, desta forma desenvolver a melhor escolha no qual caminho seguir em direção a ações de desenvolvimento assertivas e eficazes.

A empresa deve sempre dar *feedback* aos seus colaboradores sobre seu desempenho, para que eles mesmos possam rever suas atitudes e em conjunto com a organização buscar um maior desenvolvimento, muitas vezes as empresas guardam para si essas informações quando na verdade deveria sim relatar ao funcionário onde está acertando onde precisa ser melhorado, apenas julgar sem dar a chance de melhoria, gera um desperdício de talento que poderia ser aperfeiçoado.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta excelente, que servirá de apoio para diagnóstico e tomadas de decisões, porém é necessário atenção em alguns aspectos, possuindo alguns pontos fracos

onde o maior fator de críticas e maior desafio desse instrumento está ligado a subjetividade e frequência, que gera distorções na sua aplicabilidade, esses fatores podem e devem ser atenuados para o uso adequado e benéfico da ferramenta, para que assim tenha uma efetiva contribuição no desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

7 Benefícios do treinamento nas empresas para aperfeiçoamento profissional de funcionários, Xerpay, 27 de abril de 2018, Disponível em: <<https://xerpay.com.br/blog/beneficios-treinamento-empresas>>. Acesso em 14 jul. 2021

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e sociedade* [Internet]. 2011[acesso em 2022 out 04]; 5(11):121-36. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH: de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Manole, 2014.

DIAS, Mariana. **Gestão estratégica de pessoas: conheça os principais pilares**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-estrategica-de-pessoas>>. Acesso em 01 out. 2021

FERRETTI, Christiane de Araujo Goes, **Avaliação de desempenho e gratificação por competência**, UCM, Rio de Janeiro, 2009. v. 1, n.1, p. 14. Monografia; Pós-graduação <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/i101223.pdf. > Acesso em: 01 nov. 2022.

GODOY, C. M. B. de. **Gestão de Desempenho por competências no Banco do Brasil: a opinião dos funcionários de Santa Catarina sobre o processo**. Itajaí-SC, 2007

IALE, GILZA. **7 erros mais frequentes nas avaliações de desempenho**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/7-erros-mais-frequentes-nas-avaliacoes-de-desempenho>>. Acesso em 16 jul. 2022

- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9ª ed. São Paulo. LTr, 2005.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho métodos clássicos e contemporâneos avaliação por objetivos, competências e equipes**. 14ª ed. São Paulo. LTr, 2021.
- RIBEIRO, N. C; ASSIS, M. B; MEDEIROS, S. A. **Gestão de desempenho por competências: aplicação do feedback 360 graus - quais são seus pontos fortes e seus desafios?**, UFLA, Lavras, v.1, n. 1, p., 2016, Artigo, SNBU. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/12114/5/EVENTO_Gest%C3%A3o%20de%20desempenho%20por%20compet%C3%A2ncias-aplica%C3%A7%C3%A3o%20do%20feedback%20360%20graus%20-%20quais%20s%C3%A3o%20seus%20pontos%20fortes%20e%20seus%20desafios.pdf>
- ROTHER, E. **Sistematic literature review x narrative review Acta Paul. Enferm.** (Online). [Internet].2007[cited2020Oct 08]. Available from: https://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/en_a01v20n2.pdf.
- SHIGUNOV, A. N. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.
- SILVA, Rafaela dos Santos da. **O impacto do Treinamento e Desenvolvimento dos Colaborador no Atendimento ao Cliente**, UFT, Araguaína, v.1, n. 1, p. 9, abril de 2021. Artigo; Graduação; Tecnólogo em Logística. Disponível em <<http://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/4001/1/RAFAELA%20SANTOS%20DA%20SILVA%20-%20TCC%20-%20LOG%c3%8dSTICA.pdf>>. Acesso em 25 de out. de 2022
- SILVA E OLIVEIRA. Ester dos Santos. Gilcicleia Correa. **RH Estratégico – A evolução histórica até os dias de hoje**,2020.
- SILVA, Marcio Bittencourt. **Plataforma para avaliação de desempenho: do perfil profissional de colaboradores em empresas**, UNISUL, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 25, dez. 2021. Monografia; Graduação; Bacharelado em Sistema de Informação. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/19948>>. Acesso em: 23 de out. de 2022.
- SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SOLIDES. **Autoavaliação de desempenho: como aplicar na sua empresa**. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/autoavaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2022.

ANEXO A

DIRETRIZES PARA A SUBMISSÃO DE ARTIGOS DA REVISTA CIENTÍFICA FUNVIC

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Durante o preenchimento cadastral, o nome completo de cada autor e respectiva afiliação institucional devem ser inseridos nos campos adequados e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Exatas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. **Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.** O não atendimento implica em recusa da submissão. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa, a obediência às normas da Revista e a originalidade do artigo são de total responsabilidade dos autores. O não atendimento a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho.

APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

O número máximo é de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser redigidos em **Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5 cm, justificado.** Devem ser utilizadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras (gráficos, imagens, desenhos, fluxogramas e esquemas) deverão apresentar boa nitidez, estar em formato JPEG, com resolução de 800dpi e com tamanho de 15cm x 10cm. As figuras deverão ser enumeradas consecutivamente em algarismos arábicos, encabeçadas pelas respectivas legendas; as fontes, logo abaixo das mesmas, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

Tabelas e Quadros deverão ser enumeradas consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelos respectivos títulos, com fonte de tamanho 11 e espaçamento simples.

As citações deverão aparecer ao longo do texto, conforme Normas da ABNT (NBR 10520, 2002), seguidas pelo ano de publicação, cujas chamadas podem ser pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou pelo título. As citações podem ser incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.: Gomes, Faria e Esper (2006) ou entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ES- PER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página de onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas. As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com tamanho 11, com espaçamento entre linhas simples e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultâneos devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FER- NANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses e dissertações, quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico, devem ser dos **últimos três anos**; obrigatoriamente indicando o **link** que remeta ao cadastro nacional de

teses da CAPES ou das universidades onde esses documentos foram publicados. Não serão aceitas Monografias de Especialização como referência.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados, quando citados pela primeira vez. Deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades.

Palavras estrangeiras devem ser evitadas, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico.

ESTRUTURA DO ARTIGO

PESQUISAS ORIGINAIS devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

Título em português: caixa alta, centralizado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras.

Título em inglês (obrigatório): caixa alta, centralizado. Versão do título em português.

Autor(es): o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

Resumo: parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço simples, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando objetivos, métodos, resultados, discussão e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos, equações, diagramas, fórmulas e contrações que não sejam de uso corrente.

Palavras-chave: de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

Abstract: tradução literal do resumo, com formatação idêntica à do resumo.

Keywords: tradução literal das Palavras-chave em português.

Introdução: deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos correlatos e suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativo na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

Método: destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.

Resultados: Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão ser apresentados em quadros, tabelas ou figuras, não podendo ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

Discussão: O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve confrontá-los com a literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; indicar, quando necessário, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas a partir da experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

Conclusões: Deve expressar de forma lógica e objetiva o que foi demonstrado com a pesquisa.

Agradecimentos (opcionais): O autor pode agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

Referências (e não bibliografia): Espaço simples entre linhas e duplo entre referencias. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023, 2002). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al. Alguns exemplos:

Artigo publicado em periódico:

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. **Caderno de pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. **Matemática financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). **Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

ARTIGOS DE REVISÃO

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas atuais e de interesse. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes discussões dos autores estudados de

maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (opcional) e referências.

Artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.

Autorizo a cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Juliana Daniele de Almeida

Pindamonhangaba, 28 de novembro 2022