

**Faculdade Damas da Instrução Cristã - FADIC**  
**Curso de Bacharelado em Administração**

**Flávia Renata Barbosa da Silva**

**UM PANORÂMICO TEÓRICO A RESPEITO DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Recife  
2015

**Flávia Renata Barbosa da Silva**

**UM PANORÂMICO TEÓRICO A RESPEITO DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Cecília de Melo Dias

Recife  
2015

**Silva, Flávia Renata Barbosa da**

**Um panorâmico teórico a respeito da Avaliação de Desempenho nas Organizações. / Flávia Renata Barbosa da Silva. – Recife: O Autor, 2015.**

**22 f.; il.**

**Orientador(a): Profª. Ms. Cecília Melo Dias**

**Artigo (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã.  
Trabalho de Conclusão de curso, 2015.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Administração. 2. Avaliação de desempenho. 3. Gestão de pessoas. 4.  
Métodos de avaliação.**

**I. Título.**

**658 CDU (2.ed.)  
658 CDD (22.ed.)**

**Faculdade Damas  
TCC 2016-463**

Flávia Renata Barbosa da Silva

## **UM PANORÂMICO TEÓRICO A RESPEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2015      Nota: \_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ).

Banca examinadora:

---

Profª. MS Cecília Melo Dias (orientadora)

---

Profª. MS Andréa Karla Travassos de Lima

---

Profª. DR Cristiany Moraes de Queiroz

# UM PANORÂMICO TEÓRICO A RESPEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

**Flávia Renata Barbosa da Silva**

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo mostrar a importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Visa mostrar a avaliação de desempenho como um meio de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações, evidenciar alguns de seus principais conceitos, e abordar desde métodos de avaliação de desempenho tradicionais aos mais recentes. É uma ferramenta bastante utilizada nas empresas e, quando aplicada de maneira adequada, pode favorecer o crescimento profissional dos funcionários e o alcance dos objetivos organizacionais. Foi realizado um estudo bibliográfico em livros e artigos que apresentaram uma visão mais aprofundada sobre a avaliação de desempenho. Nota-se que uma empresa ao adotar uma avaliação de desempenho, além de conseguir apreciar o desempenho dos colaboradores na realização de suas tarefas, pode incentivar o desenvolvimento dos profissionais.

**Palavras Chave:** Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas, Organizações.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração procura agregar instrumentos que possam adicionar valores ao seu negócio, visando à busca de melhores resultados. Neste contexto, o conceito de Administração dos Recursos Humanos tem passado por constantes modificações, tendo atualmente foco na Gestão de Pessoas. A mudança da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas muitas vezes não provoca maiores impactos na gestão da empresa, sendo meramente uma troca de nomenclatura. No entanto, algumas organizações estão realmente preocupadas em melhorar a gestão do seu ativo mais importante que são as pessoas. São elas as protagonistas do sucesso da empresa.

A valorização do ser humano é um ponto que volta a ser discutido, está baseada em princípios que se preocupam e consideram aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos. O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam o seu comportamento e o desempenho na organização. É preciso compreender que o funcionário para produzir o esperado e ter uma evolução profissional precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização. De acordo com Andrade (2004) a organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002). São elas que percebem as necessidades do cliente, que trabalham na produção, e que oferecem ao mercado os produtos ou serviços da empresa. Precisam, portanto, perceber que a empresa os valoriza. Neste contexto, a área de Gestão de Pessoas tem um papel primordial, administrando as relações interpessoais existentes na organização. Esta nova visão do papel do trabalhador e a contribuição ao desenvolvimento organizacional exigiu que as organizações adequassem seu modelo de gestão à otimização de seus processos administrativos.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, “a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das

pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores” (RIBEIRO, 2005, p.1).

As organizações, para se manterem competitivas e adaptadas ao contexto socioeconômico, buscaram adotar ferramentas de gestão de pessoas, que contribuíssem ao contínuo aprimoramento do desempenho organizacional. A Avaliação de desempenho “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).

As diretrizes para formulação e implantação de programas de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

A avaliação de desempenho é importante para a organização porque facilita a identificação dos perfis profissionais existentes dentro de uma empresa, ajudando a conhecer os pontos fortes de cada um, bem como os pontos que precisam de melhoria. Permite um mapeamento que pode ajudar a empresa de diversas formas, como traçar um plano de desenvolvimento ligado com as suas necessidades. Além disso, contribui para a tomada de decisão relacionada a diversas práticas de Gestão de Pessoas, tais como bonificações, aumento de salário, promoções, desligamentos etc.

O ato de avaliar o desempenho tem como finalidade tornar mais eficaz e qualificado o serviço prestado. Com isso é possível detectar as potencialidades e deficiências dos colaboradores individualmente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste item são apresentados aspectos importantes sobre a evolução do conceito de Gestão de Pessoas, de Avaliação de Desempenho e seus principais métodos.

### **2.1 Mudanças na preocupação com as pessoas nas organizações**

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos (RIBEIRO, 2006). De acordo com Andrade e Amboni (2009) essa evolução é observada mais nitidamente quando são identificadas as

principais escolas, orientações e abordagens seguidas pelos estudiosos da Administração.

De acordo com Chiavenato (2006) a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos. No período da Escola Clássica, a grande preocupação dos gestores e estudiosos era encontrar métodos de produção eficientes e econômicos. Essa preocupação tinha como foco a produção e não as pessoas, A busca por uma maior eficiência gerou importantes avanços nos métodos de produção, com a adoção da linha de montagem por Henry Ford, por exemplo. No entanto, também provocou graves problemas físicos e psicológicos nos operários.

Surge então a necessidade de encontrar formas de alcançar os objetivos organizacionais sem esquecer as pessoas que fazem parte delas. Benetti (2005) afirma que a gestão de pessoas é a função devotada em convergir os objetivos das pessoas a um objetivo comum, criando sinergia através dos processos de recursos humanos.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 84) acrescentam que:

Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge então a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo.

Diante disso, Ribeiro (2005, p. 4) diz que “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”.

A área de Gestão de Pessoas tem um dos maiores desafios das organizações no cenário atual, pois precisa envolver, comprometer e atrair pessoas, com a intenção de manter a competitividade da empresa. De acordo com Chiavenato (2006) as pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Por isso o autor também destaca que a integração entre o indivíduo e a organização não é uma problemática nova. As primeiras preocupações surgiram com os antigos gregos.



A necessidade de satisfação das pessoas nas empresas foi percebida também por Taylor no período da Administração Científica.

Taylor considerou que os problemas de falta de eficiência e de baixa produtividade da empresa estavam ligados ao fato de as pessoas não estarem satisfeitas no seu trabalho. Estudando o ambiente industrial, chegou à conclusão que essa insatisfação era causada pela baixa remuneração recebida pelos funcionários, que a considerava injusta e não incentivava a produzir mais. A partir disso Taylor procurou criar um sistema de pagamento que fosse mais justo e que incentivasse o trabalhador a produzir mais, agradando aos patrões sem desagradar aos demais funcionários, seus companheiros de trabalho. (RIBEIRO, 2006, p.20).

A Teoria das Relações Humanas consideram que os indivíduos em uma organização devem ser notados não como simples recursos, mas sim como capital intelectual capaz de promover o progresso de uma organização. Neste sentido, Chiavenato (2004, p. 8) afirma que:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

As organizações ao longo do tempo foram percebendo a importância das pessoas, e a contribuição que cada funcionários dá para a empresa, e hoje a organização que não percebe a necessidade de avaliar o desempenho dos seus colaboradores tende a ficar estacionada no tempo.

## **2.2 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos (LOTTA, 2002) e constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Marras (2009), a 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 (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Segundo Lucena (1992) a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. A avaliação é a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

Avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização. Assim, avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. (SIQUEIRA, 2002, p. 56).

A avaliação de desempenho deve procurar sempre olhar o crescimento das pessoas no desempenho de seu trabalho, devem ser verificadas as colaborações que aquela pessoa está levando ao seu ambiente de trabalho, pois a mesma busca através dessa avaliação um *feedback* do que precisa ser aprimorado em relação ao seu desempenho diante da organização.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) o processo de avaliação de desempenho deve definir os critérios específicos de medição do desempenho. Justificando as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e baixo desempenho. Definir as experiências de desenvolvimento que o avaliador precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2008) e está muito relacionado à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e se refere muito mais a uma questão de atitude do que de técnica (RABAGLIO, 2006).

De acordo com Rabaglio (2004), o processo de avaliação bem administrado beneficia os funcionários e a organização e pode ser usado para:

- a) manter a motivação e o compromisso;
- b) melhorar o desempenho;
- c) estimular eficácia na comunicação;
- d) ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe;

- e) analisar o desenvolvimento;
- f) identificar necessidades de treinamento;
- g) comemorar êxitos e aprender com os insucessos;
- h) entender aspirações de carreira;
- i) avaliar potencial;
- j) promover mudanças;
- k) desafiar e estimular o aperfeiçoamento;
- l) desenvolver a visão sistêmica da empresa;
- m) extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.

A avaliação do desempenho tem se tornado uma ferramenta essencial para a gestão organizacional. Este processo pode elevar tanto a organização quanto os indivíduos envolvidos, além dos resultados empresariais, resulta em benefícios para a equipe de trabalho como um todo e para cada pessoa individualmente.

## **2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho**

O foco da avaliação de desempenho em uma empresa deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional das pessoas e não ser utilizado como justificativa para a repreensão e a busca por culpados.

Cada empresa pode adotar um sistema de avaliação que considerar mais adequado, levando sempre em conta a política de pessoal e as características dos cargos envolvidos.

### **2.3.1 Método de Escalas Gráficas**

Este método é um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como 'desempenho' (MARRAS, 2011) e consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação (GIL, 2006). Por sua vez, Chiavenato (2006) diz que o Método das Escalas Gráficas favorece a avaliação de desempenho por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.

De acordo com Chiavenato (2009), a aplicação deste método requer muitos cuidados, como forma de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ser fatores que implicam em diferenciações nos resultados. Neste sentido, Araújo (2006. 162) acrescenta que a “avaliação dos indicadores, neste caso, deve ser feita no campo dos resultados apresentados anteriormente, ou seja, implica não só a análise quantitativa, mas também a qualitativa”.

### **2.3.1.1 Vantagens do método de escalas gráficas**

De acordo com Chiavenato (2009), este método tem as seguintes vantagens:

- a) Permite aos avaliadores ter um instrumento de avaliação de fácil compreensão e aplicação;
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho que se destacam e a situação de cada funcionário em relação a elas;
- c) Simplifica o processo e proporciona redução do nível de trabalho.

### **2.3.1.2 Desvantagens do método de escalas gráficas**

O método de escalas gráficas, além das vantagens, apresenta também algumas desvantagens. Para Chiavenato (2009) são elas:

- a) Torna o avaliador inflexível, devendo se ajustar e limitar-se ao instrumento e não o contrário;
- b) Encontra-se sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que podem generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Desse modo cada indivíduo tem a percepção e interpretação da situação de acordo com seu “campo psicológico”. A interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica pode levar os avaliadores chamado efeito de estereotipação. Este faz com que os avaliadores considerem um colaborador excelente em todos os aspectos. O mesmo efeito pode apresentar resultado contrário, fazendo com que o avaliador considere um funcionário que apresente um resultado fraco em um ponto, como fraco em todos os pontos;

- c) Tende a tornar os resultados das avaliações bitolados e rotineiros;
- d) Há a necessidade de procedimentos estatísticos e matemáticos para a correção de distorções ou influências pessoais dos avaliadores;
- e) Há a tendência de apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os subordinados.

### 2.3.2 Método de Incidentes Críticos

Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. (MARRAS, 2011, p.168).

Segundo Araujo (2006) neste caso, há a idéia simplista de avaliação, onde o enfoque é dado sobre pontos fortes ou fracos do avaliado. Em outras palavras, são avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade. Chiavenato (2004, p. 133) define este método da seguinte forma:

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas.

Na Figura 1 é apresentado um modelo de utilização do Método de Incidentes Críticos:

Figura 1: Exemplo de método de incidentes críticos

Lado vermelho			Lado azul		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente Crítico positivo
<b>Fator de avaliação: Produtividade</b> Item: A - Trabalhou lentamente. B - Perdeu tempo no período de trabalho. C - Não iniciou sua tarefa prontamente.			Item: A - Trabalhou rapidamente. B - Economizou tempo no trabalho. C - Iniciou imediatamente a nova tarefa.		

Fonte: Chiavenato (2009 p. 144)

O método dos incidentes críticos pontua o comportamento das pessoas, é possível descrever algumas características que podem levar a resultados considerados normais, muito positivos ou muito negativos.

### 2.3.3 Método Comparativo

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua (MARRAS, 2011), utiliza a comparação entre pares. Esta comparação ocorre entre duas pessoas de cada vez e anota-se na coluna da direita aquela cujo desempenho é considerado melhor (CHIAVENATO, 2009).

Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um. (MARRAS, 2000, p. 177).

Na figura 2 é realizada a comparação entre duas pessoas de cada vez e anota-se na coluna da direita aquela cujo desempenho é considerado melhor.

Figura 2: Avaliação pelo método de comparação aos pares

<b>Comparação das pessoas quanto à produtividade.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
<b>Pontuação</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: Chiavenato (2009 p. 145)

Para Chiavenato (2009, p. 145) “este método deve ser utilizado, apenas quando os avaliadores não possuírem condições de aplicar métodos mais sofisticados, pois este método apesar de ser um processo simples é pouco eficiente”.

### 2.3.4 Método de Escolha Forçada

Esse modelo foi criado originalmente para oficinas das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. (MARRAS, 2011). Nesse sentido Chiavenato (2004) diz que são utilizado para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade, aspectos que são apresentados no método das escalas gráficas.

Os valores são obtidos calculando-se os índices de aplicabilidade e discriminação de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (as frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. (MARRAS, 2000, p.177)

Ver na Figura 3 um modelo do Método de Escolha Forçada:

Figura 3: Avaliação de desempenho pelo método de escolha forçada

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "X" na coluna ao lado sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
...							
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: Chiavenato (2009 p. 133)

#### **2.3.4.1 Vantagens do método de escolha forçada**

O método de escolha forçada apresenta vantagens nas quais são identificadas por Chiavenato (2009) sendo ela:

- a) Apresenta resultados confiáveis e livres das influências subjetivas e pessoais dos avaliadores, eliminando o efeito de generalização;
- b) Apresenta simplicidade para a aplicação, sem a exigência de preparação técnica, prévia dos avaliadores.

#### **2.3.4.2 Desvantagens do método de escolha forçada**

O método de escolha forçada assim como vantagens, apresenta também complicações, ou pontos negativos, Chiavenato (2009) considera os seguintes:

- a) A elaboração e a montagem são complexas, e exigem planejamento cuidadoso e demorado;
- b) É um método de comparação e discriminação que apresenta resultados globais; e discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem apresentar informações adicionais;
- c) Ao ser utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, exige informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;
- d) O avaliador não tem noção dos resultados da avaliação que fixam o respeito de seus subordinados.

É o método por meio do qual o próprio funcionário é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemática variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

#### **2.3.5 Método de Avaliação 360 graus**

A avaliação 360 graus é uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas, sendo um método de avaliação de desempenho muito utilizado pelas empresas,

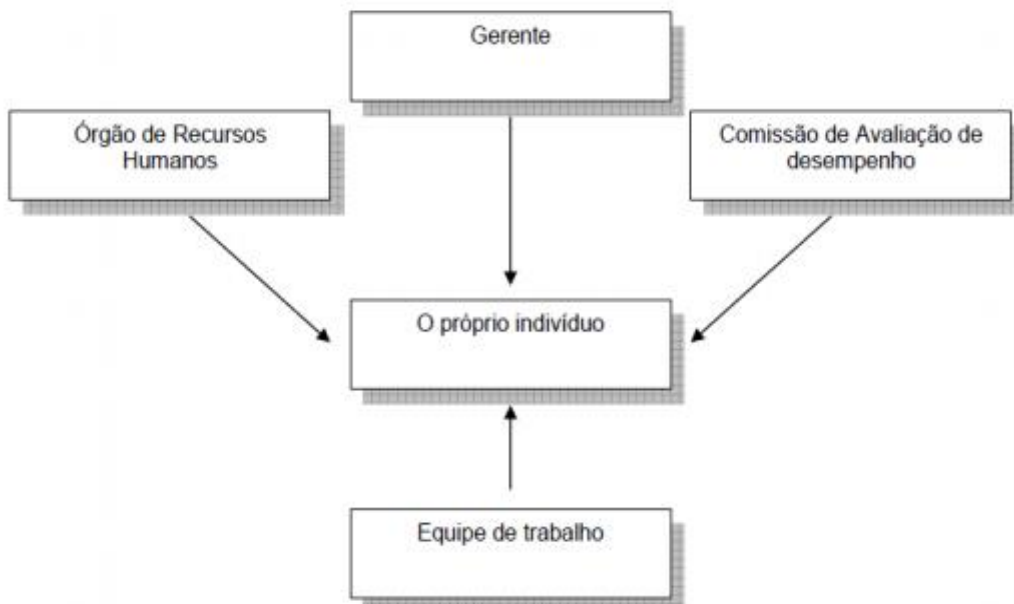


que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores.

É um método que entrou em evidência no início deste século. Segue a idéia de que quem emite os *feedbacks* são as pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos: superior imediato, subordinados, *stakeholders*, entre outros. Neste sentido, Marras (2011) diz que esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos.

A implantação da avaliação de desempenho 360 graus, através de sua visão geral dos *stakeholders* ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores. Na Figura 4 é apresentado um modelo do Método de Avaliação de Desempenho:

Figura 4: Avaliação 360°



Fonte: Chiavenato (2009 p. 119)

Nesse modelo o *feedback* pode ser resultante da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho (REIS, 2000).

## **2.4 Problemas das Avaliações de Desempenho**

“Os programas de avaliação de desempenho implantados na maioria das organizações têm a sua legitimidade e validade contestadas porque enfocam essencialmente os detalhes técnicos e subestimam um fator que deveria ser algo de maior preocupação: o avaliador”. (SIQUEIRA, 2002, p.62)

Segundo Lacombe (2008, p. 285) “os sistemas de avaliação de desempenho deverão ter na sua base resultados obtidos anteriormente, e estarem relacionados às tarefas executadas. Ainda deverão permitir que sejam realizadas comparações com outras avaliações e o sistema deverá ser de simples execução”.

Alguns fatores podem atrapalhar os propósitos da avaliação de desempenho, tais como o pouco envolvimento da alta administração, a definição inadequada dos objetivos, o despreparo gerencial para gerir pessoas, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento

Segundo Pontes (2008), a avaliação está sujeita a posicionamentos do avaliador, que se motivam pela dificuldade em diferenciar a pessoa do seu comportamento no momento da avaliação.

Por fim, um problema encontrado nos métodos para avaliação é a opinião pessoal do avaliador. Como forma de redução do problema é necessário que os avaliadores estejam em constante treinamento de forma que não restem dúvidas quanto à veracidade dos resultados apresentados pelo processo.

## **3. MÉTODO**

Para a construção deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de alcançar um maior entendimento teórico dos conceitos e aplicações da avaliação de desempenho nas organizações.

Segundo Lakatos e Marconi (1987, p. 66) “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que esta sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias [...]”.

## 4. CONCLUSÃO

A Gestão de Pessoas trouxe a nova visão do colaborador como capital intelectual que desenvolve a organização, precisando ser avaliado para que evolua profissionalmente na organização em que atua e também para o crescimento da organização.

O presente trabalho buscou mostrar através de uma análise bibliográfica, que a Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta gerencial e se bem utilizada pode trazer muitos benefícios tanto para empresa quanto aos funcionários. Avaliar corretamente as competências para as tarefas solicitadas, acompanhar o desempenho do funcionário através de diálogo e reuniões, desta forma o colaborador se sentirá integrante do processo e se comprometerá muito mais com a obtenção dos resultados esperados pela organização.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho, além de mecanismo de seleção, também pode ser instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, que são as maiores riquezas de qualquer organização. Existem vários métodos de Avaliação de Desempenho, mas a empresa deve identificar qual atende melhor às suas necessidades. Não existe um modelo ideal, dependerá da complexidade de cada organização. Com os resultados da Avaliação de Desempenho a organização poderá desenvolver políticas para motivar os funcionários.

Uma vantagem da Avaliação de Desempenho é a possibilidade de gerar um *feedback* aos funcionários, uma vez que tem como resultado informações relevantes da sua chefia e da sua equipe de trabalho. Este *feedback* faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Portanto, a avaliação de desempenho pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar melhor seus colaboradores, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória.

**ABSTRACT:** The present article has the objective to show of the Performance Evaluation in organizations. Aims to show the performance evaluation as a means to support the professional development of employees in organizations, highlighting some of its key concepts, and approach from traditional performance appraisal methods to the most recent ones. It's a tool widely used in business and, when applied properly, can favor the professional growth of employees and the achievement of organizational objectives. A bibliographic study was conducted in books and articles that showed a further insight into the performance evaluation. Note that a company to adopt a performance evaluation, also gets to enjoy the performance of employees in carrying out their tasks, may encourage the development of professionals.

**Keywords:** Performance Evaluation, Management of People, Organizations.

## **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, R. O. B. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Neri. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** – São Paulo: Atlas, 2006.

BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho por competências** – São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** – 8. Ed. – 3 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6.ed. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas & Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva M; MARCONI Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHERMERHORN JÚNIOR., Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.  
**Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2002.