

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho nas Organizações.

Claudia A. Meireles

(Universidade Anhembi Morumbi)

claudia.alexandrina@gmail.com

Rogério Bandeira de Melo

(Universidade Anhembi Morumbi)

rbbmoreira@anhembi.br

Antônio Carlos Estender

(Universidade Anhembi Morumbi)

estender@uol.com.br

Resumo: O presente artigo constitui em um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar em uma gestão de pessoas mais humanizada, aumentando a motivação organizacional e permitindo visualizar ações de aperfeiçoamento dos funcionários. A valorização do ser humano é um fator que volta a ser discutido e empregado nas organizações. Utilizou-se a metodologia qualitativa que é a mais adequada para a presente investigação, pois proporciona a qualidade de trabalho e crescimento cultural. Qual o nível ou extensão desta "discrepância de desempenho" para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais? A identificação e correção dos problemas de desempenho serão obtidas através da resposta a este questionamento. A avaliação de desempenho identifica as causas do desempenho insatisfatório, possibilitando sua correção

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

com a participação do colaborador avaliado. Avaliar desempenho constitui um processo complexo que incorpora as características informativas necessárias para julgar adequadamente um desempenho, bem como requisitos essenciais para integrar o processo de gestão em suas fases de planejamento, execução e controle. O objetivo medir se o funcionário está atingindo o desempenho que dele é esperado na organização a ideia de que a avaliação de desempenho sirva como um indicador de necessidades de treinamento, desenvolvimento, motivação e outras medidas organizacionais, visando sempre à melhoria dos resultados. A empresa deve utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta do trabalho não como um instrumento de correção ou punição.

Palavras chave: Motivação Organizacional; Operações Produtivas; Avaliação de Desempenho.

Managing People and Performance in Organizations

Abstract: This article is a model of Performance Evaluation to support people management in a more humanized, increasing motivation and enabling organizational view improvement actions of officials. The appreciation of the human being is a factor that is again discussed and employee organizations. We used a qualitative methodology that is most appropriate for this research as it provides the quality of work and cultural growth. What level or extent of this "performance gap" for each employee and his reflection to the achievement of organizational objectives? The identification and correction of performance problems will be obtained through the answer to this question. Benchmarking identifies the causes of unsatisfactory performance, enabling its correction with the participation of the employee evaluated. Evaluate performance is a complex process that incorporates features informative needed to properly judge a performance, as well as to integrate the essential requirements management process in their stages of planning, execution and control. The goal is to measure the employee is meeting the performance that is expected of him in organizing the idea that the performance evaluation serves as an indicator of training needs, development, motivation and other organizational measures, always aiming to improve results. The company must use the performance evaluation as a tool of labor not as an instrument of correction or punishment.

Keywords: Organizational Motivation; Production Operations; Performance Assessment.

1 Introdução

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências

necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão o que faz. Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento.

A gestão de pessoas consiste na maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, programam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Culminando com o processo de avaliação de desempenho que deve ter importância vital na empresa consequentemente refletindo em seu sucesso.

A avaliação de desempenho possibilita e estabelece uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do colaborado. A valorização do ser humano é um fator que volta a ser discutido e empregado nas organizações. O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam o comportamento e o desempenho das suas funções na organização.

É preciso não somente prever problemas, mas corrigi-los e um dos melhores instrumentos que dispõem as empresas para antecipar-se ao curso dos acontecimentos é investir nas pessoas. Portanto faz-se necessário que as empresas apresentem uma proposta transparente de intenções através de uma cultura organizacional que dissemine o que se espera dos colaboradores. Investirem em pessoas dá retorno líquido e certo.

Entretanto, num outro extremo, a ideia de que a avaliação de desempenho sirva como um indicador de necessidades de treinamento, desenvolvimento e outras medidas organizacionais, visando sempre à melhoria dos resultados, pois, parte-se do princípio de que, sob as condições e recursos adequados, o homem se dedicará a um desempenho crescente. Identificar a percepção dos profissionais, em

geral, acerca da contribuição dos programas de avaliação de desempenho organizacionais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Investigar os procedimentos mais adotados nos programas de avaliação de desempenho de diferentes organizações, como periodicidade, *feedback*, capacitação de avaliadores, dentre outros. Confirmar a relação entre programas de avaliação de desempenho eficazes e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

É necessário investir no ambiente de trabalho para que o funcionário sinta-se bem no local e cargo que ocupa e possa através da sua satisfação produzir melhor, o desempenho é uma ferramenta importante para serem utilizados pelas organizações, com ela os gestores podem ser auxiliados a redescobrirem em seu pessoal o potencial que cada um pode desenvolver nas suas atividades e identificar talentos muitas vezes escondidos que só serão descobertos com o uso dessa ferramenta.

Como a Organização pode melhorar o relacionamento com funcionários, que estão desmotivados e sem perspectivas de crescimento? Qual o nível ou extensão desta "discrepância de desempenho" para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais?

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. A avaliação de desempenho tem como objetivo medir se o funcionário está atingindo o desempenho que dele é esperado na organização. Muitos gestores seguem à risca este objetivo, utilizando o instrumento como uma régua que separa os colaboradores de melhores resultados dos demais, adotando, até mesmo, penalidades aos que se mantêm abaixo dos padrões esperados ou no limite mínimo.

Justifica-se que devido a esta realidade na organização abordada, elaborou-se uma estratégia de avaliação de desempenho, para solucionar problemas de relacionamentos entre empresa e colaborador. Por meio da Gestão de pessoas.

A metodologia qualitativa proporciona a qualidade de trabalho e crescimento cultural, e por meio da avaliação de desempenho, é que se conseguem profissionais

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

mais qualificados, para alcançar os objetivos que eles almejam dentro da empresa, e também para o próprio crescimento organizacional.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção, é discutida a questão do Referencial Teórico: Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho. A seguir, é detalhada a Metodologia: Qualitativa. Na terceira seção foi discutida a Organização Sun Special, na quarta seção é comentado A Análise de Dados, (resposta do problema breve comentário). Na última seção considerações finais são expostos os resultados empíricos do estudo e apresentadas a conclusão e algumas sugestões para futuras pesquisas da área.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Pessoas

Dutra (2002) concorda sobre a possibilidade da estratégia de uma organização estar ligada às pessoas, tornando-as uma das fontes no alcance da competitividade da organização; Cabe salientar que a competitividade é muito saldável dentro da organização, pois empenha os funcionários a sempre superar as expectativas de seus gestores.

Whittington (2002) e Slack *et al* (2002), toda estratégia, antes de ser elaborada deve incluir um propósito e uma definição do processo que se irá trilhar até alcançar esse propósito; Entretanto, não deve ser diferente na hora de avaliar o desempenho do colaborador, esta avaliação também deve ser bem elaborada e planejada para que o propósito geral seja alcançado “aumento da produtividade e bons resultados”.

Fischer (1998, p.102) menciona que essa gestão tem como foco concentrar-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejados pela empresa; Cabe salientar que todos os resultados que a empresa deseja, se concentram também na

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

gestão das pessoas, uma boa avaliação pode-se descobrir novos talentos, culminado para um crescimento, e possibilitando novas oportunidades.

2.2 Avaliações de desempenho

Como afirmam Luitz e Rebelato (2003) entre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho está à possibilidade de comparações com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias estão sendo cumpridas e gerando resultados: De acordo com a velocidade tecnológica das empresas, a produtividade também esta a mil por hora, se preocupar com a produção e resultados demonstrados pelos funcionários, é um ponto a se preocupar a concorrência esta a todo vapor, por isso a empresa deve se preocupar com o desenvolvimento e comprometimento de seus funcionários, a sistemática de avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si. É um meio para se obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a tomada de decisões e providências que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações.

Hronec (1994): utiliza medidas da qualidade, do tempo e de custos, a fim de identificar o nível de serviço e valor agregado praticado por uma organização; Trabalhar com eficiência e eficácia pode ser muito complexo quando se descobre que a produtividade esta baixa, a empresa deve se preocupar com o nível de serviço agregado e identificar as falhas para que sejam solucionadas e a Avaliação de desempenho mostra todos estes níveis de serviços.

Sink e Tuttle (1993): analisam o desempenho empresarial inter-relacionando sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade; São impressionantes os resultados obtidos no inicio da avaliação e os que são alcançados durante o desenrolar do processo, é claro que a eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade, são bem reconhecidos e alcançam as expectativas esperada, também deve basear-se inteiramente nos resultados da

atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

3 Aspectos Metodológicos

A vertente metodológica utilizada para o desenvolvimento do estudo foi a qualitativa. Pesquisa qualitativa pode ser descrita como a obtenção de dados e informações que descrevam pessoas, lugares e processos interativos, por meio da interação entre o pesquisador e o ambiente da situação a ser estudada. (GODOY, 1995).

A abordagem qualitativa possui diversos méritos, dentre os quais pode-se destacar a valorização da idéia de intensidade, ao invés da quantidade; uma investigação profunda da realidade estudada por meio de diferentes fontes de consulta, permitindo uma maior credibilidade de suas conclusões; e a redução dos pré-conceitos dos pesquisadores devido ao longo tempo requerido pela investigação (LIMA, 2004).

Esta vertente é também a mais adequada para fundamentar a investigação da pesquisa proposta, pois esta pretende explicar a importância de um fenômeno atual, em seu contexto real e seu objeto de estudo está relacionado com pessoas, numa perspectiva mais cultural (YIN, 2001).

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo. A revisão de literatura proporciona aos leitores os antecedentes para a compreensão do conhecimento atual sobre um tópico e esclarece a importância de novos estudos. A revisão de literatura serve assim, como função integradora e facilita o acúmulo de conhecimento.

A abordagem qualitativa é a mais adequada para a presente investigação, pois proporciona a qualidade de trabalho e crescimento cultural, e por meio da avaliação de desempenho, é que se conseguem profissionais mais qualificados, para alcançar os objetivos que eles almejam dentro da empresa, e também para o

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

próprio crescimento organizacional. Criando então uma empresa mais afetiva com seus funcionários, que não apenas o escuta, mas que dá possibilidade de crescimento e proporciona o caminho para tal.

4 Sun Special

Sun Special é uma empresa altamente especializada no comércio e na distribuição de Máquinas de Costura, Corte, Bordado, Passadoria, Peças de Reposição e Acessórios, bem como outros materiais relacionados ao mundo da confecção. As atividades iniciaram-se no ano de 1986 na cidade de São Paulo atendendo inicialmente ao mercado varejista. Em 1989 passou-se a importar Máquinas de Costura dos Estados Unidos, Itália, Japão, Coréia, Taiwan e principalmente da China. A Sun Special trabalha com uma linha amplamente diversificada em MÁQUINAS DE COSTURA como: Retas, Galoneiras, Interloques, Overloques, Fechadeiras, Pespontadeiras, Botoneiras, Cós, linha especiais para couro e centenas de outros modelos. Os produtos e peças da Sun Special são armazenados em vários pontos, estrategicamente estabelecidos, proporcionando um melhor atendimento logístico na distribuição. Em 2001 a Sun Special passa a representar em todo o Brasil a marca japonesa Organ Needle® que produz as melhores agulhas para máquinas de costura do mundo. Marcas como Gemsy® (Zhejiang GEMSY Group CO., LTD.), Typical® (XI'AN Typical Industries CO., LTD.), fabricantes da maioria dos produtos Sun Special. Apresentam produtos com ótima qualidade, que são alternativas para os clientes que desejam preços mais competitivos. Outra marca, de mesmo nome da empresa, é a Sun Special® que vem se destacando no mercado por apresentar melhores tecnologias a preços também competitivos. A diversidade de produtos da marca atendem várias etapas do processo de confecção, desde o CORTE (máquinas com faca, discos, enfesto, viés, enfestadeiras, acessórios como: luvas, facas e outros) a PASSADORIA (Ferros de Passar, mesas com sucção, caldeiras, mini caldeiras, prensas, estação tira manchas, tooper e outros). Atende principalmente Confecções e Lavanderias em todo Brasil.

Com o crescimento da empresa aumentou do número de funcionários, e devido á grande desmotivação de seus funcionários, a produtividade foi afetada e aumentando rotatividade de funcionários aumentou. Na Sun special não existe um sistema de avaliação de desempenho, portanto há uma fragilidade no crescimento organizacional, não há um instrumento utilizado pela empresa para conhecer o perfil de seus funcionários, e adequar seus conhecimentos profissionais às normas da empresa, pois quando se conhece às necessidades e o potencial de cada funcionário, consegue-se atender aos clientes com qualidade e com uma margem mínima de erros e o crescimento organizacional torna-se visível, portanto é o que não acontece na Sun special. Sugere-se realização da avaliação de desempenho em busca de melhorias, aperfeiçoamento e crescimento organizacional.

A avaliação de desempenho identifica as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios.

A organização por meio de suas ações gerenciais do dia-a-dia precisa assegurar que o desempenho produz o resultado esperado, agindo pró-ativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e atuar sobre as causas que provocaram os desvios.

A continuidade do processo de Avaliação de Desempenho parte exatamente da definição das obrigações que serão assumidas e sobre as quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados expostos, assim possibilitando à gerência identificar a qualquer momento se o desempenho está sendo desenvolvido para as expectativas desejadas.

A Proposta refere-se ao acompanhamento do desempenho, para análise dos trabalhos em andamento ou já concluídos, onde a chefia e subordinados, juntos, analisam, discutem e avaliam o desempenho apresentado, visando dar e receber

feedback, reconhecendo o bom desempenho, ajustando os pontos inconvenientes, revendo os padrões de desempenho, enfim, para criar melhores condições de diálogo entre a gerência e seus subordinados, de participação e motivação para o comprometimento com o trabalho, sendo que atualmente não é implementado nesta organização.

5 Análise de Dados

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, à elevação do nível de exigências do consumidor e as mudanças no cenário global, às organizações tem implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborado, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjetiva e unilateral.

Quando descrevemos um cargo específico, atribuímos a ele os deveres e responsabilidades a serem cumpridos por seus ocupantes, porém nem sempre aquilo que o colaborador faz corresponde ao que se espera dele, pode ocorrer o um hiato entre o desempenho real e o esperado, é o que chamamos de: "discrepância de desempenho".

A grande questão é: qual o nível ou extensão desta "discrepância de desempenho" para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais? A identificação e correção dos problemas de desempenho serão obtidas através da resposta a este questionamento.

A avaliação de desempenho identifica as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para

desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios.

A empresa deve utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta do trabalho não como um instrumento de correção ou punição, para que funcione efetivamente é necessário que haja consequências práticas para os envolvidos, como por exemplo, maior disponibilização de ações e capacitações de oportunidades e ascensão profissional. Sabe-se que um funcionário insatisfeito traz resultados ruins, portanto entendendo a necessidade de cada um, pode-se alimentar a perspectiva deste colaborador, ter um controle melhor dos resultados de cada um, então é possível descobrir o real motivo do descontentamento de um funcionário e mostrar o caminho pelo qual se devem andar para conseguir alcançar as expectativas esperada de ambas às partes. A melhor forma de uma organização conseguir melhor o relacionamento com um funcionário que não esta muito satisfeita é ouvindo-o, assim o funcionário sente-se reconhecidos pela empresa e o *feedback* é feito de maneira a facilitar a melhoria do trabalho, a avaliação é necessária para empresa, podendo ser tanto semanalmente como mensalmente

As organizações que adotam o sistema de avaliação estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem elas estão se proporcionando enormes vantagens em relação às organizações tradicionais. Uma nova cultura que enfatiza o compartilhamento e todo o conhecimento, comunicações abertas e espírito de equipe, e a ampla difusão de novas ideias. Por fim pode-se entender que dentro da organização que avalia o desempenho, julga e estimula o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa e sobre tudo a sua ajuda para o interesse da organização.

6 Considerações Finais

Como se pode ver existe diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de

cada organização ajustar os métodos as suas necessidades. Atualmente o mundo é o lugar onde as informações e as mudanças ocorrem numa velocidade cada vez maior e com a globalização a nova tendência do mercado é buscar o equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida de empresários e colaboradores para que consigam sobreviver às transformações que vem ocorrendo diariamente no mundo dos negócios.

Portanto, procurou-se evidenciar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de grande importância para as empresa se desenvolverem e atingirem seus objetivos organizacionais. E a importância que a avaliação de desempenho possui na vida profissional de quem é avaliado.

O objetivo geral da pesquisa mostra a importância da avaliação de desempenho dentro de uma organização onde nota-se a necessidade de comunicação entre os gestores de uma determinada área com seus colaboradores para apresentar melhores resultados e uma participação motivacional de todos os envolvidos.

Em um mundo globalizado, as pessoas assumiram enorme importância, são elas que a partir do seu trabalho possibilitam a realização das estratégias organizacionais. Entre as consequências das transformações do mundo, esta técnica de avaliação de desempenho vem crescendo e se aprimorando cada dia mais, por meio de pesquisas e estudos aprofundados.

Acredita-se que a organização pode ser cada vez mais humana, contribuindo competitiva do mercado, e esta criando seu espaço, sendo reconhecida, valorizada. Este diferencial torna a empresa mais interessante, não só para seus clientes, para o mundo profissional.

Pode-se afirmar que a existência de um sistema de avaliação de desempenho é uma tentativa elogiável de dar visibilidade ao desempenho humano e, portanto, oportunizar a busca de melhorias neste desempenho, amplo processo contínuo de sensibilização e capacitação dos agentes do processo, e melhorar a motivação e relacionamento da empresa com seus funcionários.

A grande novidade é que o esforço de pesquisadores tem expandido o significado dos conceitos de avaliação de desempenho humano, ampliando seus

limites, ampliando as perspectivas contemporâneas que convergem ao afirmarem que o desempenho humano é a ação explícita resultante da influencia e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas como cultura organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências atitudes modo de gerenciamento entre outras.

Segundo Gameira (2002) Por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores, visto que são estes que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados; Portanto pode-se afirmar que os empregados ficaram mais motivados trabalhando para uma companhia que reconhece e cuida de suas necessidades pessoais, facilitando a comunicação, que costuma ficar muito distante, gerando uma desmotivação.

Notou-se que a desmotivação pode estar relacionada a qualquer problema que pode ser pessoal ou apenas a falta de uma promoção, a avaliação de desempenho esclarece certas necessidades, por exemplo: qual qualificação é necessária para uma promoção, à solução muitas vezes pode ser apenas um cursos profissionalizante ou um treinamento ou até mesmo uma dedicação maior na área que deseja trabalhar. É importante ter este investimento, pois assim a empresa mostra o caminho para a qualificação desejada, e para o cargo esperado, ganha um funcionário mais motivado que produz mais culminando no crescimento organizacional.

A oportunidade para a organização e sugestão para o estudo na área, esta relacionado ao processo de avaliação de desempenho, e não são inúteis ou prejudiciais. A avaliação é parte integrante de um processo mais complexo e abrangente de desenvolvimento organizacional.

Muitas empresas acreditam que basta preencher a avaliação, tabular os resultados e pronto: está implantado o processo de Gestão por Competências, mas não é bem assim. O processo deve ser tratado com muita atenção, visto que criar expectativa nas pessoas e não mostrar resultados práticos depois, só levará à falta de credibilidade na avaliação de desempenho e consequentemente, um clima de

desconfiança no processo. Quando criam expectativa nas pessoas, elas esperam que resultados sejam apresentados. Que planos de desenvolvimento sejam traçados, e mais do que isso, que o *feedback* sobre seu trabalho seja dado diariamente.

A avaliação de desempenho implica avaliar as competências gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas à empresa) e competências funcionais (atreladas à descrição do cargo). É importante frisar que cada organização deve ter seu grupo de competências mapeado, porque as mesmas devem estar alinhadas à missão, visão e valores que são particulares de cada organização.

Dentro das organizações os especialistas adotam um conceito comportamental e um dos aspectos comportamentais humanos é aquela que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas. Acreditando que o ambiente de trabalho estivesse suficientemente arrumado e organizado, o empregado não terá outro comportamento senão o de produzir.

Partindo-se do princípio de que o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, este deve ser um dos fatores a serem mensurados. Sem avaliação não há controle, com ela podemos monitorar a desempenho dos gestores e estimular a congruência de objetivos, e isso funciona da seguinte forma:

A melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc., é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

A organização precisa ter a cultura da avaliação bastante madura, tanto para líderes, quanto para liderados. Ou seja, que fique bem claro que o processo de avaliação é feito para desenvolvimento e motivação das pessoas, na melhoria das competências técnicas, organizacionais e pessoais, e também na relação entre fornecedores, clientes, chefes e subordinados, ou seja, empresa e funcionários, cargos pares, etc. Passos a seguir antes de preencher a avaliação de desempenho:

- Dividir a implantação em fases. Pois, rodar avaliações para a empresa toda, sem antes ter um parâmetro de como será recebida pelos avaliadores e pelos avaliados, só trará excesso de trabalho para o RH e frustração nas áreas que não conseguirem finalizar o processo dentro do prazo estipulado. Fazer com pressa, gera resultados fictícios que serão questionados no futuro, sendo que a avaliação deve ser feita com fatos reais, deixando a subjetividade de lado para não afetar o resultado final.
- Definir se o preenchimento das avaliações será feito no formato manual ou pelo sistema. Indico que seja feito por um sistema que permita acesso a WEB. Existem excelentes ferramentas no mercado e nada melhor que usar a informática como aliada nesse processo. Isso facilitará o preenchimento das avaliações por avaliadores e avaliados.
- Definir as áreas e cargos que devem participar da primeira fase de implantação da gestão por competências. Dessa forma você consegue controlar o fluxo das avaliações, podendo cobrar as áreas que não cumprirem o prazo inicial e acompanhar os resultados, podendo ajudar o gestor no melhor preenchimento do plano de ação de cada colaborador.
- Apresentar o conceito de gestão por competências e *feedback* para os gestores das áreas definidas no terceiro passo. A área de treinamento deve montar workshops para apresentar aos avaliadores e deixar claro que a avaliação de desempenho tem esse nome, porque se preocupa inteiramente com o desenvolvimento dos colaboradores.
- Treinar avaliadores e avaliados para o correto preenchimento da avaliação, seja por sistema (ideal para controle do RH e dos gestores), ou no formato manual.

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Vale salientar que a gestão por competências tem como pilares: avaliação de desempenho, promoção, evolução salarial, sucessão etc.

Conclui-se que sempre existirão diferenças na avaliação de desempenho, pois o fenômeno da percepção humana está fortemente presente no ato de avaliar. O êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-la, ou seja, o superior. A capacidade de observar e de obter dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação do desempenho e, finalmente, a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias exige um intensivo e adequado treinamento dos avaliadores.

De nada adianta o aperfeiçoamento de um instrumento de medida se seu utilizador não conhece adequadamente todas as suas potencialidades e possibilidades de aplicação. O gestor, em qualquer nível em que esteja situado, precisa estar constantemente empenhado em avaliar as pessoas e descobrir maneiras inovadoras de levá-las a executar suas tarefas da melhor forma e dentro de um ambiente organizacional sadio de maneira que avaliação de desempenho funcione como uma ferramenta do trabalho não como um instrumento de correção ou punição.

Referências

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. **A Constituição de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Editora, Atlas. 1993.

GAMEIRA, Jorge. **Gestão total: a importância do RH na organização**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo, v.35, n.02, /mar-abr/1995.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, Manolita Correia. Monografia: **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004. 210 p.

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. Planejamento e Medição para a Performance. Rio de Janeiro, Qualitymark
SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneiras, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradutor: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p