



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Auxílio da Avaliação de Desempenho Organizacional no Desenvolvimento Profissional de Colaboradores de uma Empresa de Capital Fechado na Região de Ribeirão Preto

João Victor da Silva Oliveira
Orientador: Diego Bevilacqua Meli

RESUMO

No mundo globalizado em as pessoas vivem, em algum momento o indivíduo precisou ser submetido a uma avaliação para mensurar o seu desenvolvimento, seja no ambiente profissional, acadêmico, entre outros. Para avaliação em ambiente profissional foi criada a Avaliação de Desempenho Organizacional. O objetivo desse estudo foi descobrir o ponto de vista dos colaboradores de empresas brasileiras de capital fechado em relação a Avaliação de Desempenho, e se ela é benéfica para o seu desenvolvimento profissional. Esse objetivo foi atingido através da realização de uma Pesquisa de Campo. Para contextualizar o tema, e conhecer os métodos de Avaliação, foi feita uma Pesquisa Bibliográfica. O tema principal desse artigo se mostrou um forte aliado para aquele profissional que busca uma evolução de suas competências, e quer se manter competitivo no mercado.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Profissional, Desenvolvimento.

ABSTRACT

In the globalized world where people live, at some point the individual had to undergo an assessment to measure his or her development, whether in the professional or academic environment, among others. For assessment in a professional environment, the Organizational Performance Assessment was created. The objective of this study was to discover the point of view of employees of privately held Brazilian companies in relation to Performance Assessment, and whether it is beneficial for their professional development. This objective was achieved by carrying out a Field Research. To contextualize the theme, and to know the evaluation methods, a Bibliographic Research was carried out. The main theme of this article proved to be a

strong ally for that professional who seeks an evolution of his skills, and wants to remain competitive in the market.

Keywords: Evaluation, Performance, Professional, Development.

INTRODUÇÃO

Em qualquer momento e local o indivíduo pode passar por algum tipo de processo de avaliação por suas habilidades, seja quando esteja em local acadêmico (escola, faculdade, universidade ou curso), ou principalmente em seu ambiente profissional. Um trabalhador vive em constante avaliação por suas capacidades, podendo estar sendo observado por seu gestor, por seus colegas de trabalho, e pelo público externo, por exemplo, por um cliente ou fornecedor.

No ambiente profissional existe métodos formais e informais de medir o desempenho das habilidades dos trabalhadores, esses métodos formais são chamados de Avaliação de Desempenho.

O objetivo das organizações com a aplicação dessas avaliações é pontuar as habilidades dos seus colaboradores, identificando seus pontos fortes e os pontos a serem melhorados, dar o feedback para os funcionários, e ainda oferecer um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), e assim o auxiliar para que eles sejam eficientes em suas atividades do seu cargo, ou até mesmo readequar a sua função conforme suas habilidades. Para Chiavenato (2009, p. 247), “o desempenho no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa”.

Com base no que foi introduzido acima, segue a pergunta de pesquisa desse artigo: qual a percepção dos colaboradores de empresas brasileiras de capital fechado em relação a Avaliação de Desempenho?

O tema percorrido mostra pontos contrapostos um dos outros, onde alguns colaboradores pensam de maneira positiva sobre a avaliação, enquanto outros não são favoráveis ao processo. Porém, segundo Chiavenato (2009), foram focados poucos recursos para averiguar de maneira científica quais são os reais efeitos da avaliação de desempenho.

Diante disso, o objetivo geral para esse artigo científico foi compreender as percepções dos funcionários de empresas brasileiras de capital fechado, em especial na região de Ribeirão Preto, em relação a Avaliação de Desempenho.

O artigo em questão atendeu os seguintes objetivos específicos: a) Conceituar o que é Avaliação de Desempenho; b) Quais são os principais métodos de Avaliação de Desempenho; c) Verificar se a Avaliação de Desempenho é favorável para o crescimento profissional na visão dos colaboradores.

Este trabalho foi justificado uma vez que avalia a percepção dos colaboradores quando são submetidos a uma avaliação de desempenho. Dessa forma, esse trabalho tinha como foco em estudar se esse processo é benéfico no processo do desenvolvimento profissional do mesmo, e quais podem ser as diferentes percepções que o indivíduo pode ter no decorrer de toda a avaliação de seu desempenho. Conhecendo as variantes formas de pensar do indivíduo, a organização poderia aprimorar os seus métodos de avaliação, sendo assim, estaria fazendo uma gestão mais eficiente do seu capital humano, conseqüentemente, ela teria mais sucesso em seus processos internos, facilitando o alcance dos objetivos da empresa.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Contexto Histórico

Em algum momento da vida o indivíduo passa por algum tipo de avaliação para ser analisado e medido o seu desempenho em determinada atividade no qual ele está exercendo seja ela no âmbito pessoal, entre família e amigos, como no seu ambiente profissional, ou seja, na empresa no qual trabalha.

O exercício de avaliar o desempenho de alguém começou há bastante tempo, mais especificamente na Idade Média. Nessa época a companhia de Jesus, que foi originada por Santo Inácio de Loyola, usava relatórios e notas que eram preparados pelos superiores que anotavam os dados que mediam o potencial dos Jesuítas em propagar a palavra de Deus aos cidadãos dos povoados. Além disso alguns Jesuítas preparavam relatórios especiais se auto classificando, ou até mesmo dos seus

colegas, reunindo informações que seriam inéditas para os superiores ajudando-o a avaliar os subordinados dele.

Em meados de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos resolveu criar um sistema de relatórios para ter a capacidade de avaliar os seus funcionários anualmente. Posteriormente, em 1880, o exército americano adotou esse mesmo sistema de avaliação do Serviço Público Federal para avaliar os combatentes de guerra.

Apenas após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se proliferar entre as organizações. Mesmo assim, a preocupação estava exclusivamente voltada para eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 246)

No início do século XX, com os eventos da Escola da Administração Científica, criado por Frederick Winslow Taylor, houve um enorme movimento da teoria administrativa, pois havia a necessidade de medir a capacidade da máquina ao mesmo tempo do trabalho do homem, calculando o rendimento potencial, o ritmo do processo operacional, quanto se consumia de energia, e qual ambiente era necessário para o funcionamento das atividades da organização. Nesse período o homem era visto pela organização apenas como um ser manipulável aos interesses que a empresa almejava, ou seja, uma máquina, motivando o trabalhador somente com o salário.

Porém, segundo Chiavenato (2009, p. 246), “a ênfase no equipamento e a abordagem mecanicista da administração não conseguiram o desejado aumento da eficiência da organização”. Para Chiavenato (2009), foi constatado que os processos no ponto de vista das máquinas estavam tendo progresso, mas no quesito homem estava tendo pouca eficiência.

Com o início da Escola das Relações Humanas, no qual o pioneiro nas pesquisas foi Elton Mayo, e também com a chegada de novas teorias, o ponto de vista mudou, pois foi identificado que existia a necessidade que os administradores focassem seus esforços nas pessoas. Chiavenato (2009), diz que nesse momento surgiu vários questionamentos sobre como os administradores poderiam ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho em suas atividades. Com isso foi surgindo

técnicas administrativas com capacidade de criar condições para um real aumento no desempenho humano dentro das empresas, e ainda surgiu teorias com abordagem sobre a motivação para o trabalho. A partir desse momento os esforços foram focados em mostrar a importância das pessoas dentro das empresas, identificando o potencial do colaborador, e ainda como iria medir o desempenho dele em prol do seu bem-estar e do melhor funcionamento das operações da organização.

1.2. Conceito de Avaliação de Desempenho

Nos dias de hoje para as organizações se manterem competitivas nos mercados nos quais estão inseridos, elas precisam estar a par das diversas técnicas que tem como objetivo aperfeiçoar os processos de trabalho dos seus colaboradores, e também da parte de gestão que fica na responsabilidade da área estratégica.

Houve uma época em que as empresa apenas baseavam o seu desenvolvimento em relatórios financeiros. No entanto, chegou um momento que isso não era mais eficiente, pois os dados que os relatórios financeiros forneciam era apenas de dados do passado, sendo assim, se a empresa precisasse tomar algum tipo de atitude para evitar algo que a prejudicaria poderia ser tarde demais.

Nesse contexto, passou a ser necessário a criação de métodos para que as empresas tenham a capacidade de saber as possíveis situações que podem acontecer em determinados ambientes, e verificar se tudo estava ocorrendo da maneira correta para o bem-estar da organização. Segundo Izidoro (2015, p. 3), “a partir desse fato as empresas passaram a acompanhar seu próprio desempenho que mostravam em quais pontos era preciso se empenhar mais”.

O ambiente profissional passa por constantes transformações dependendo das necessidades que o mercado mostra, e elas acontecem sem nenhum tipo de programação. Por tudo isso, o indivíduo acaba sendo obrigado a se desenvolver e a se reinventar para que ele não fique estagnado. Segundo Jardeweski (2014), as empresas também precisam se adaptar, e estimular os seus colaboradores a melhorar e serem mais habilidosos nas atividades que eles executam, e dominem a sua área de atuação. Os gestores das organizações estão preocupados no desempenho do colaborador em seu cargo, no entanto esse desempenho depende de vários fatores.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 247), “o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforços determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar”. Esse esforço individual citado por Chiavenato (2009), é derivado pelas habilidades e atitudes do indivíduo, e também pela sua visão do papel que ele desempenha.

A Avaliação de Desempenho é um processo no qual é avaliado o desempenho de cada colaborador em seu determinado cargo, e quais são as chances de crescimento profissional. Essa avaliação pode ser realizada através de diferentes métodos, que são classificadas como, avaliação de desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional, entre outros.

Em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa (CHIAVENATO, 2009, p. 247).

Por meio da Avaliação de desempenho pode ser identificado problemas de gestão da equipe, são eles: supervisão de pessoal, integração do colaborador na empresa, integração no cargo que atua, baixo aproveitamento daquele empregado que tem um alto potencial para o cargo que ele atua no momento, baixa motivação, entre outros. Com base nos problemas encontrados, a avaliação de desempenho tem o poder de ajudar na criação e no desenvolvimento de uma política de RH que mais se enquadra nas demandas da empresa.

Baseados na política de RH que são utilizadas pela organização, Chiavenato (2009) diz que a pessoa que será responsável pela avaliação de desempenho dos colaboradores pode ser o gestor da área, o próprio colaborador (no caso o subordinado), pode ser o gestor e o seu subordinado junto, a equipe de trabalho, a equipe de RH, ou até mesmo uma comissão própria para fazer a avaliação de desempenho. Chiavenato (2009, p. 248), relata ainda que “cada uma dessas seis alternativas envolve uma filosofia de ação”.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que tem por objetivo desenvolver o capital humano das organizações. Para que isso aconteça, é necessária uma análise minuciosa do comportamento funcional do indivíduo,

consequentemente, os gestores identificam as causas, e com isso estabelece pontos de vistas em comum acordo com o avaliado. Para Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho possui alguns objetivos intermediários, sendo eles:

- 1) Adequação do Indivíduo a sua função.
- 2) Treinamento.
- 3) Promoções.
- 4) Incentivo salarial pelo bom desempenho.
- 5) Melhor relação entre Superior e Subordinado.
- 6) Auto-aperfeiçoamento do colaborador
- 7) Informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
- 8) Previsões de crescimento profissional do colaborador.
- 9) Estímulo para o colaborador ser mais produtivo.
- 10) Detectar os padrões de desempenho da empresa.
- 11) Realização de feedbacks para o colaborador que está sendo avaliado.
- 12) Tomar decisões de transferência, demissões, entre outros tipos de decisões.

Segundo Chiavenato (2009), um processo de Avaliação de Desempenho bem planejado e bem executado pode trazer benefícios a curto, médio e a longo prazo. O indivíduo, o gestor, a empresa e comunidade têm uma série de benefícios com a avaliação. São eles:

Benefício para o gestor: Com as técnicas de avaliação de desempenho o gestor consegue medir de maneira objetiva o desempenho, e analisar o comportamento dos seus subordinados. Posteriormente, o Gestor pode identificar os pontos fortes, e os pontos a serem melhorados, e para esse último propor planos de desenvolvimento para o seu liderado que serão comunicados para o seu liderado através do feedback.

Benefícios para indivíduo: O colaborador consegue descobrir quais são os comportamentos e desempenho que a organização preza para os seus funcionários. O funcionário tem a oportunidade de saber quais são os planos profissionais que o seu gestor tem para ele. O indivíduo conhece o plano de melhoria para o seu desempenho, tendo assim a oportunidade de desenvolver suas habilidades mais deficientes. O indivíduo tem a oportunidade de se autoconhecer, se auto avaliar e posteriormente ele pode ter autocontrole.

Benefício para empresa: Com a avaliação, a empresa tem a capacidade de descobrir qual foi a contribuição do seu colaborador em curto, médio e longos prazos. A empresa verifica quais são os colaboradores que precisam de treinamento em sua área de atuação, e quais merecem uma promoção ou transferência. Com o processo de avaliação, a empresa consegue oferecer oportunidades de desenvolvimento de pessoas, e estimula assim a produtividade de seus funcionários, e melhora o relacionamento humano no trabalho.

Baseado no problema de avaliar o desempenho humano dentro das empresas, foi surgindo métodos de avaliação tradicionais. De acordo com as necessidades de cada organização, as empresas têm a capacidade de criar seus próprios sistemas de avaliar o desempenho dos funcionários. Cada sistema corresponde as metas em função do perfil da equipe de trabalho.

Pode-se tanto utilizar vários sistemas de avaliação do desempenho como estruturar cada um deles em um método de avaliação que seja adequado ao tipo e às características do pessoal envolvido. Essa adequação é importante para obtenção de resultados de cada método. Assim, a avaliação de desempenho é um meio, método ou ferramenta, mas não um fim em si mesmo. (CHIAVENATO, 2009, p. 253).

De maneira resumida, a Avaliação de Desempenho é um sistema de comunicação de mão dupla, vindo informações tanto do gestor, quanto do colaborador, em prol do desenvolvimento humano, gerando uma melhoria no desempenho do funcionário.

1.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Com o intuito de avaliar o desempenho profissional dos colaboradores existem diversos métodos de avaliação que são baseados na demanda de cada área, passando por seus processos, e em quais metas foram estipuladas. Jardeweski e Jardeweski (2014), diz que “a avaliação de desempenho consiste em um método sistemático para avaliar o desempenho de algo”.

Para que o processo de Avaliação de Desempenho seja claro e mensurado, é de extrema importância que o responsável pela avaliação, ou seja, aquele que irá aplicar a avaliação, tenha ciência de todas as atividades que fazem parte do trabalho

do indivíduo que está sendo avaliado. Após essa etapa já pode começar a identificar qual é o método mais adequado para se tornar possível acompanhar a evolução dos resultados.

Chiavenato (2009), diz que os métodos de Avaliação Tradicionais são: Método de Escala Gráfica, Método de Escolha Forçada, Método de Pesquisa de Campo, Métodos dos Incidentes Críticos, e por fim, Métodos Mistos.

1.3.1 Método de Escala Gráfica

O método de escala gráfica tem o objetivo de avaliar os colaboradores com base em pré-requisitos estabelecidos pela organização. Por se tratar de um método simples, e o mais aplicado entre as empresas, não se faz necessário que os funcionários passem por um treinamento para que esse processo aconteça. Esse método é composto por questões expostas na posição horizontal, e as notas ou resultados ficam localizados na vertical, ou seja, para cada questão o avaliador dá uma nota para o avaliado com base em seu desempenho.

Esse método tem o benefício de ser objetivo, e de ser de fácil entendimento, e por fim de ser um método ágil. Em contrapartida, o avaliador acaba ficando preso nas questões da avaliação, sem poder fazer nenhum tipo de comentário além do que foi pré-estabelecido.

1.3.2 Método de Escolha Forçada

Criado por uma equipe técnica dos Estados Unidos no período da Segunda Guerra Mundial, com o intuito de escolher entre os oficiais das forças armadas quem estava preparado para receber uma promoção.

Segundo Jardewski e Jardewski (2014, p. 73) conceitua que “o método consiste em fornecer duas ou mais frases para o avaliador escolher apenas uma das alternativas disponíveis”. Para construção dessas frases, existem duas maneiras, sendo elas:

1.3.2.1 Método 1

No primeiro método são criadas duas frases com conotação negativa, e mais duas frases com conotação positiva. Em seguida o avaliador define qual das frases mais encaixa no perfil do colaborador que está passando pela avaliação, e depois escolhe a frase que menos se encaixa no perfil do avaliado.

1.3.2.1 Método 2

Para esse método são construídas quatro frases com significado positivo. Depois o Avaliador avalia o seu avaliado escolhendo qual das frases competem com o seu desempenho.

Para esse tipo de avaliação acontecer se faz necessário que no momento que for criada as frases se leve em consideração dois fatores: como a frase se aplica ao desempenho, e também como a frase identifica o desempenho.

O método de Escolha Forçada tem como malefício o processo trabalhoso e duradouro de construir as frases, pois se trata de algo complexo. Porém, é visto como um método isolado de opiniões pessoais e subjetividades dos resultados do colaborador que está sendo avaliado.

1.3.3 Método de Pesquisa de Campo

O método de Pesquisa de Campo é um processo de avaliação que funciona com o Avaliador fazendo a avaliação de seus subordinados com o auxílio de um avaliador externo especializado em avaliações. Nesse processo são discutidos os desempenhos dos colaboradores, e quais são os possíveis motivos para tais desempenhos.

Esse método apresenta algumas vantagens, mas também algumas desvantagens. Segundo Chiavenato (2009), a avaliação feita pelo gestor e pelo avaliador externo traz um ponto de vista sobre o avaliado mais amplo, e com poucas chances de surgir subjetividade, e além de que se torna mais fácil a criação de momentos de capacitação para o avaliado se desenvolver. Por outro lado, esse processo acaba se tornando lento, e demorado, e mais custoso já que se vê

necessário a presença de um avaliador externo. Outro ponto negativo desse tipo de avaliação é que o avaliado tem participação mínima em todo o processo.

1.3.4 Método dos Incidentes Críticos

Assim como o método de Escolhas Forçadas, o Método dos Incidentes Críticos foi desenvolvido pelas forças armadas dos Estados Unidos, com o ideal de que algumas características extremas tem o potencial de conduzir a resultados tanto positivos, mas também a resultados negativos.

Para Jardewski (2014), para que esse método ocorra não se vê necessário identificar características vindas de situações normais, mas sim pontuar características extremas, sendo elas positivas e negativas. Depois que é feita essa identificação de características extremas, o avaliador tem a responsabilidade de agir para que o avaliado use apenas suas características positivas, e o ajude a corrigir ou até mesmo acabar com as negativas.

1.3.5 Método Mistos

Nesse método a organização tem o livre arbítrio de misturar os métodos de avaliação de desempenho conforme a sua necessidade. Esse método tem como benefício o de que pode apresentar resultados mais abrangentes, e mostrando diferentes aspectos do avaliado, conseqüentemente, o nível de confiabilidade é maior.

Jardewski (2014), diz ainda que existe mais alguns métodos de Avaliação de Desempenho. São eles: Método de Avaliação 360°, Método de Autoavaliação, Método da Avaliação por Resultados, Método Comparativo.

1.3.6 Método de Avaliação 360°

Esse método tem esse nome pois no processo de avaliação são envolvidos todos os membros da equipe no qual o avaliado tem interação profissional.

Nesse método participa da avaliação os superiores hierárquicos, os subordinados, os colegas de trabalho direto, os colegas de trabalho indiretos, o setor

de RH, os fornecedores internos e externos, e ainda o próprio colaborador avaliado. Jardeweski (2014, p. 81), diz que “o interessante o fato de avaliação orientar todos os mesmos quesitos para todos os avaliadores. É possível, assim, mensurar o desempenho de forma mais adequada.

Caso a avaliação aconteça em um ambiente físico no qual estão presentes todos os avaliadores, e também o avaliado, é necessário ter cuidado para que o avaliado não se sinta em nenhum momento desconfortável ou até mesmo constrangido com alguma situação.

1.3.7 Método de Autoavaliação

Esse método consiste na realização da avaliação pelo próprio avaliado, onde ele irá preencher a sua avaliação com itens pertinentes ao seu desempenho, e em seguida há uma discussão com o seu gestor para que eles analisem juntos a avaliação, pontuados os seus pontos de vista, identificando o que pode ser melhorado, e qual vai ser o meio para que isso se torne realidade.

Embora esse método tenha o nome de autoavaliação, não significa que a opinião do avaliado seja soberana na avaliação. É importante que haja um trabalho a quatro mãos, na qual o avaliado e o seu gestor se comuniquem e troquem pontos de vista a respeito do desempenho profissional do avaliado, conseqüentemente, a avaliação se torna imparcial.

1.3.8 Método da Avaliação por Resultados

A avaliação por resultados é uma comparação entre os resultados realizados, e os resultados pré-estabelecidos, utilizando um cronograma com os resultados anteriores e as metas do avaliado. Com esse método é possível identificar os pontos a serem melhorados, e com isso oferecer treinamentos e outras formas de capacitação para o colaborador melhorar o que é necessário, e também identificar os pontos positivos do avaliado.

1.3.9 Método Comparativo

O Método Comparativo tem o objetivo de comparar o desempenho de todos os funcionários da empresa ao mesmo tempo, porém de par em par, e um quesito por vez. Esse método funciona da seguinte maneira: cada par é avaliado em um determinado quesito, sendo somente um deles o melhor naquele quesito. O processo é feito até que todos os colaboradores passem pela avaliação. Posteriormente, é contabilizado os resultados, de modo a descobrir qual foi o melhor funcionário, o também se descobre qual foi o funcionário que teve menos pontos.

Segundo Jardeweski e Jardeweski (2014), o método comparativo é simples, porém ineficiente para avaliar o colaborador por completo, então o uso desse método é indicado quando os outros métodos de avaliação já forem utilizados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizado a Pesquisa Bibliográfica para conceituar o que é Avaliação de Desempenho Humano, e também para identificar quais são os métodos utilizados nas organizações para realizar a Avaliação de Desempenho em seus colaboradores. Segundo Souza, Oliveira e Alves (2021), esse método de pesquisa é essencial para levantar dados e informações de autores sobre o tema deste trabalho acadêmico, para servir como apoio na investigação que este artigo científico se propõe a responder.

Este estudo utilizou o tipo de abordagem qualitativa para análise das informações coletadas, pois segundo Gil (2002, p. 17), “A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema”.

Para identificar o ponto de vista dos colaboradores de organização a respeito se a Avaliação de Desempenho Humano é benéfica para o seu o desenvolvimento profissional, foi aplicado uma pesquisa de campo, na qual alguns indivíduos que já foram submetidos a avaliação de desempenho dentro de organizações da região de

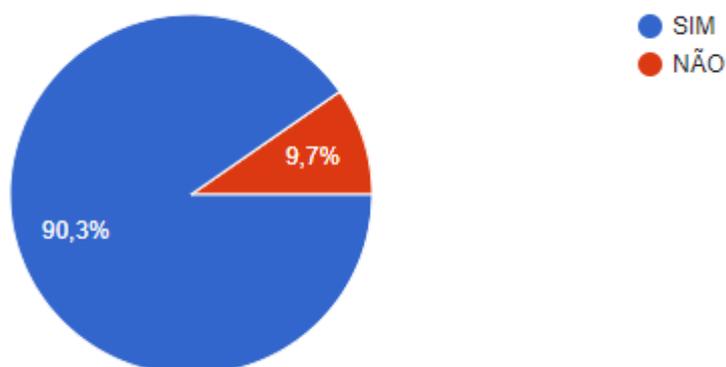
Ribeirão Preto irão responder uma série de perguntas de um questionário com o objetivo de mostrar o seu ponto de vista a respeito do tema.

Com base nos dados coletados, foi realizada uma análise e uma interpretação das informações fornecidas pelos colaboradores. Esse método de pesquisa tem o potencial de mostrar informações reais da realidade sobre o tema que está sendo percorrido neste artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

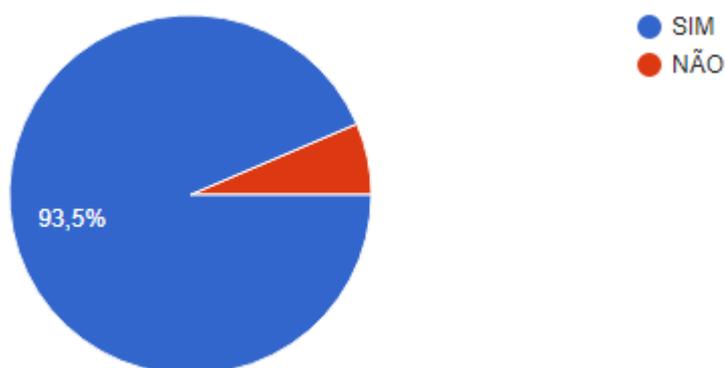
Com o objetivo de conhecer o ponto de vista do colaborador de empresas da região da cidade de Ribeirão Preto que já foram submetidos a uma Avaliação de Desempenho dentro das organizações na qual trabalharam, foi aplicado uma pesquisa de campo, que continha um questionário com 5 perguntas de múltipla escolha. Foram coletados dados de 31 colaboradores. Segue a seguir a análise das informações obtidas:

A Pergunta 1 (“Você sabe qual é o objetivo da Avaliação de Desempenho para a Organização?”) buscou conhecer se o colaborador sabia qual o objetivo da avaliação de desempenho para a empresa. O Gráfico 1 apresenta que 90,3% dos colaboradores tem ciência de qual é o propósito da aplicação da Avaliação de Desempenho para empresa que o colaborador trabalha ou já trabalhou. Esse número expressivo é importante pois destaca que a grande maioria sabe qual é o objetivo dessa avaliação formal de suas habilidades e competências. Apenas 9,7% não sabem qual é o objetivo da Avaliação para a organização.

Gráfico 1 – Objetivo da Avaliação de Desempenho

Fonte: dados da pesquisa

Como foi descrito no Referencial Teórico desse artigo, o autor Chiavenato (2009) afirma que a Avaliação de Desempenho traz benefícios tanto para a empresa, quanto para o indivíduo. Um dos benefícios que traz para o indivíduo é a oportunidade dele se autoconhecer. Para fazer uma constatação da afirmativa em questão, foi formulado a pergunta 2 do questionário (“Você acredita que a Avaliação de Desempenho pode ser uma ferramenta para o colaborador se autoconhecer?”). O Gráfico 2 – Autoconhecimento do Colaborador explana os detalhes.

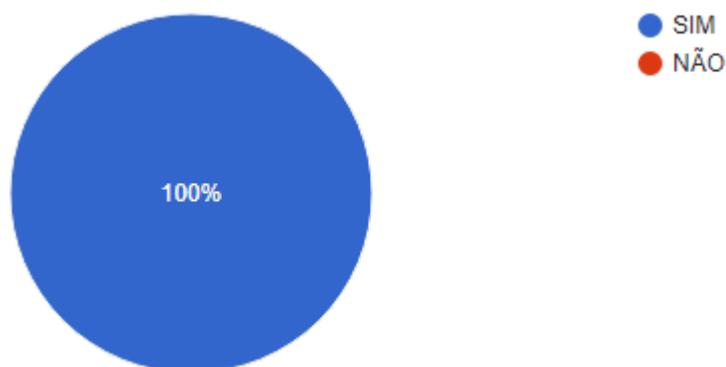
Gráfico 2 - Autoconhecimento do Colaborador

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 2 mostrou que 93,5% dos indivíduos que participaram dessa pesquisa corroboram com a afirmativa de Chiavenato (2009). Porém 6,5% dos colaboradores discordam do autor.

Com a vontade do trabalhador de se querer se desenvolver, é natural que a organização enxergue isso, e conseqüentemente lhe dê oportunidade de crescimento profissional, fazendo com que ele seja promovido. Com base nisso, foi elaborado a 3ª pergunta da pesquisa de campo: (“Você tem pretensão de crescimento profissional?”). Os resultados encontram-se no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Vontade de Crescimento Profissional



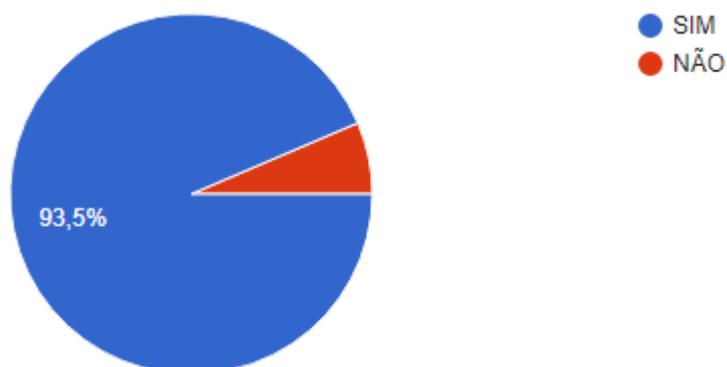
Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 3 apresenta que 100% dos participantes da pesquisa tem a pretensão de evoluir profissionalmente.

De acordo com Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho possui 12 objetivos intermediários. Um desses objetivos é saber se o indivíduo tem previsões de crescimento profissional do colaborador. Pensado nisso, e para investigar qual é a visão do trabalhador, foi criada a 4ª pergunta: (“Você acredita que a Avaliação de Desempenho pode colaborar para o crescimento profissional do colaborador?”). Segundo os dados recolhidos 93,5% dos entrevistados acreditam que a Avaliação pode colaborar para o seu crescimento profissional. Em contraposto, 6,5% não

acreditam que a Avaliação de Desempenho para seu crescimento profissional, ou seja, esse último grupo não concorda com o que Chiavenato (2009) afirma. O Gráfico 4 apresenta dos resultados da pergunta 4.

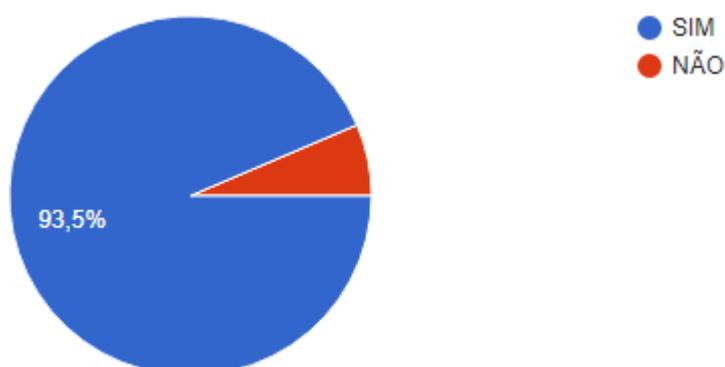
Gráfico 4 – Suporte da Avaliação de Desempenho para o crescimento profissional



Fonte: dados da pesquisa

Para concluir, e para entender de maneira objetiva a forma com o que o trabalhador pensa, segue a última pergunta do questionário: (“No seu ponto de vista a Avaliação de Desempenho é benéfica para o colaborador?”). Partindo desse questionamento, o Gráfico 5 mostra a resposta dos entrevistados.

Gráfico 5 – Visão do Colaborador sobre a Avaliação de Desempenho



Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado no Gráfico 5, 93,5% dos colaboradores têm o posicionamento a favor da Avaliação de Desempenho, enquanto 6,50% pensam ao contrário, com a visão de que a Avaliação não é benéfica para o colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual que as pessoas estão vivendo, no qual existe um nível de competitividade profissional muito grande, se vê como necessário que o profissional de reinvente, e busque melhorar as suas características profissionais. Nesse ambiente competitivo é necessário a utilização de técnicas formais para a mensuração do desempenho profissional dos colaboradores, e assim, serem feitas as tomadas de decisão. É nesse ponto que entra a utilização da Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão de capital humano na qual são mensurados os resultados do desempenho do colaborador, identificando as suas características profissionais positivas, e também os seus pontos para serem desenvolvidos, com o foco geral na sua melhor eficiência nas atividades que ele executa, também com a possibilidade de readequação de sua função, mas também na tomada de decisão de promoções ou em último caso no desligamento do colaborador da organização.

Esse artigo mostrou o ponto de vista do colaborador a respeito do tema percorrido, e com base no que foi mostrado principalmente em Resultados e Discussão, a grande maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa de campo conhecem o objetivo da Avaliação de Desempenho, porém é necessário que esse procedimento seja claro para todos, pois com isso cada colaborador vai ter noção da importância desse processo, e assim vão estar mais dispostos a escutar o ponto de vista da organização, e assim vão estar abertos a mudanças e evolução profissional. Para que isso se torne realidade as organizações precisam proporcionar momentos de capacitação sobre o tema, fazendo com o que o colaborador supere qualquer tipo de preconceito, e esteja inserido no clima da empresa e possa usufruir dos benefícios que Avaliação de Desempenho proporciona, principalmente ao considerar que 100% das pessoas que participaram da pesquisa de campo desse artigo buscam crescimento profissional.

É importante salientar que não só os colaboradores subordinados passem por treinamento a respeito da Avaliação de Desempenho, mas também os gestores, afinal são eles que irão realizar a função de Avaliadores, sendo uma responsabilidade de extrema importância para que o processo seja bem-sucedido, e o capital humano da organização seja valorizado.

Foi mostrado no artigo diversos métodos de Avaliação de Desempenho com diferentes características de aplicação. Para se ter um processo eficiente de Avaliação, a estratégica de RH precisa encontrar entre os métodos aquele ou aqueles que mais se enquadram a cultura organizacional da empresa.

Portanto, diante do que foi apresentado nesse artigo, e partindo do princípio do objetivo da Avaliação de Desempenho, e por todos os seus benefícios, essa ferramenta é útil, e importante para auxiliar a evolução profissional do colaborador.

Essa pesquisa trouxe novas contribuições para o tema principal desse artigo, no entanto, os estudos não param por aqui. Como sugestão de pesquisa futura o questionário de pesquisa de campo seja aplicado com o maior número de pessoas, e até mesmo em outras regiões do país com o objetivo de coletar mais informações sobre o ponto de vista do colaborador, e conseguir evoluir com os processos de Avaliação de Desempenho para que tanto a organização, quanto o colaborador entrem em sintonia e saiam beneficiados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IZIDORO, Cleyton. **Avaliação de Desempenho de Empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

JARDEWESKI, C. J. F.; JARDEWESKI, G.L.F. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

SOUZA, A.S.; OLIVEIRA, G.S.; ALVES, L.A. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Campinas, v.20, n.43, p.64-83/2021