

UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA

YNGRID DOS SANTOS CHAGAS GOULART

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Estudo sobre a influência dessa ferramenta no desenvolvimento
profissional na rede de ensino em Valparaíso/GO**

**LUZIÂNIA - GO
2021**

YNGRID DOS SANTOS CHAGAS GOULART

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Estudo sobre a influência dessa ferramenta no desenvolvimento
profissional na rede de ensino em Valparaíso/GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Universidade Estadual de Goiás – Campus Central – Unidade Universitária de Luziânia, sob orientação do (a) professor (a): Dr. Jorge Manoel Adão

Agradecimentos

A Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, Walkyria Pereira Goulart e Érico Melo Goulart, que me incentivaram nos momentos difíceis, pelo amor, incentivo e por acreditar que eu era capaz

Ao meu irmão por estar caminhando ao meu lado e por partilhar momentos únicos na faculdade.

A universidade por ser essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

Ao Prof. Dr. Mario Zagalo pela oportunidade e apoio durante todo o processo de construção desse TCC.

A todos os amigos que de alguma forma fizeram parte dessa jornada eu agradeço com um forte abraço.

E meu agradecimento especial ao meu namorado Yuri, por segurar minha mão em mais uma fase da minha vida, por ser meu apoio e pela dedicatória oferecida.

Resumo

Este artigo relata a experiência de gestores que avaliam a organização por meio do mapeamento de suas competências, com o objetivo de apresentá-los à sua atuação profissional, visando o alto desempenho e o sucesso nas estratégias e objetivos relacionados ao seu campo profissional. No dia a dia das pessoas dentro e fora da organização, a avaliação é sempre feita de forma natural e contínua. A avaliação de desempenho é um processo que visa auxiliar uma concepção mais objetiva do potencial de cada colaborador, pois é uma avaliação sistemática que envolve não apenas os colaboradores, mas inclui também supervisores ou pessoas familiarizadas com métodos e conhecimentos de trabalho e os objetivos da organização, ou seja, engloba de forma indireta todas as pessoas do campo a ser avaliado. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode trazer benefícios satisfatórios para todos no processo, pois permite que os gestores avaliem os colaboradores ou seu desempenho funcional em um determinado período de tempo para apoiar e aprimorar seu desenvolvimento profissional. Depois que a avaliação de desempenho é bem aplicada, uma vez que se torna um forte aliado dos funcionários e da organização, pode descobrir os pontos fortes e fracos do avaliador, do avaliado e da organização. Para cada situação tem um método de avaliação, a sua aplicação trará resultados frutíferos para todos. A aplicação das ferramentas da avaliação de desempenho pode ajudar neste âmbito, sendo geradora de uma relação mais estreita entre organização e colaboradores e transformando-os não em apenas peças-chaves mais em parceiros que são capazes de alavancar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Processo, Organização.

Abstract

This article reports the experience of managers who evaluate the organization through the mapping of their competencies, with the objective of introducing them to their professional performance, aiming at high performance and success in the strategies and objectives related to their professional field. In the day to day of people inside and outside the organization, evaluation is always done naturally and continuously. The performance appraisal is a process that aims to help a more objective conception of each employee's potential, because it is a systematic evaluation that involves not only the employees, but also includes supervisors or people familiar with work methods and knowledge and the organization's goals, i.e., it indirectly encompasses all people in the field to be evaluated. The performance appraisal is a tool that can bring satisfactory benefits to everyone in the process, as it allows managers to evaluate employees or their functional performance over a given period of time to support and enhance their professional development. After the performance evaluation is well applied, as it becomes a strong ally of the employees and the organization, it can discover the strengths and weaknesses of the evaluator, the evaluated and the organization. For every situation has an evaluation method, its application will bring fruitful results for all. The application of the performance appraisal tools can help in this regard, generating a closer relationship between the organization and the employees and turning them not only into key pieces, but into partners who are able to leverage the organizational performance.

Keywords: Performance Evaluation, Process, Organization.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO -----	7
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA -----	10
2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho -----	11
2.2 Conjuntura atual-----	13
3. ABORDAGEM TEÓRICA -----	16
3.1 Avaliação de Desempenho -----	16
3.2 Conceito de Avaliação de Desempenho -----	20
3.3 Propósitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho -----	21
3.4 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho-----	23
3.5 Etapas da Avaliação de Desempenho -----	23
3.6 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho -----	25
4. CONTEXTO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO-----	29
4.1 Metodologia da pesquisa-----	29
4.2 Contexto da pesquisa de campo-----	29
4.3 Descrição da pesquisa de campo -----	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	36
6. REFERENCIAL TEORICO -----	37

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho foi originalmente concebida para que os gestores avaliem os colaboradores e o seu desempenho funcional em um determinado período de tempo. Ela fornece aos funcionários informações sobre sua performance para que possam melhorar sem reduzir sua independência e motivação no trabalho. É uma ferramenta que pode trazer benefícios satisfatórios para todos no processo.

O objetivo da Avaliação de Desempenho vai além de sua própria nomenclatura, ou seja, não se restringe apenas a avaliar uma função, departamento ou organização; mas sim, diz respeito a sua finalidade, pois está relacionada a educar, desenvolver, treinar e avaliar o comportamento individual em qualquer que seja o ambiente.

Depois que a Avaliação de Desempenho é bem aplicada, uma vez que se torna um forte aliado dos funcionários e da organização, pode-se descobrir os pontos fortes e fracos do avaliador, do avaliado e da organização. A aplicação desta ferramenta pode ajudar neste âmbito, sendo geradora de uma relação mais estreita entre organização e colaboradores e transformando-os não em apenas em peças-chaves, mas em parceiros que são capazes de alavancar o desempenho organizacional.

Assim, este Trabalho de Curso possui como objetivo geral apresentar como a avaliação de desempenho contribui e influencia nas decisões de cada funcionário. E, como objetivos específicos: elaborar o referencial teórico a partir de livros e artigos; analisar e coletar dados sobre como ocorre a Avaliação de Desempenho da empresa; elaborar de questionários para identificar as opiniões dos funcionários; e contextualizar, descrever e analisar os dados colhidos na pesquisa para o estudo.

A importância de avaliarmos e sermos avaliados em todas as etapas da vida, é um método comum tanto na vida pessoal quanto profissional. As formas com que as empresas abordam essa avaliação é o que pode definir questões de suma importância para o desempenho humano nos objetivos da organização. Com isso, surge a seguinte questão: A avaliação de desempenho nas organizações é um instrumento essencial para o desenvolvimento produtivo de uma organização?

O processo de avaliação de desempenho fornece uma base para avaliar sistematicamente os resultados do trabalho dos funcionários e pode apoiar decisões sobre salário, promoção, transferência e licença. As organizações também podem utilizar os dados obtidos para demonstrar o funcionamento do servidor para o servidor e melhorar o comportamento do mesmo, os quais irão agregar valor à organização e investir no potencial identificado (DUTRA, 2008).

O modelo de gestão de pessoas (ou seja, modelo de gestão por competências) pode ser usado para determinar as habilidades, habilidades e conhecimentos básicos que determinam a eficiência profissional, reconhecer lacunas nas qualificações dos funcionários e formular estratégias para melhorar as habilidades. A gestão por competências é um sistema que incentiva os funcionários a desenvolverem suas competências profissionais, adquirindo novas competências e agregando competências existentes, transformando assim seu desempenho de rotina em alto desempenho (LEME, 2005).

Para determinar se a avaliação de desempenho por competência é viável, buscamos responder algumas questões sobre a aplicabilidade deste modelo, pois embora a avaliação de desempenho por competência tenha comprovado sua eficácia em múltiplas unidades organizacionais, não sabemos se este tipo de desempenho modelo de avaliação é viável para organizações públicas que prestam serviços de educação.

No presente estudo, o método de pesquisa utilizado foi pesquisa qualitativa, com o objetivo de apresentar os resultados estudados durante todo o processo através das informações colhidas para eficácia do estudo. A pesquisa de campo foi em uma empresa escolar no município de Valparaíso de Goiás, estado de Goiás (GO), realizada também por meio de artigos, livros e sites como base para o estudo.

Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Esse tipo de pesquisa tem o intuito de ser realizada e implementada como análise de dados e, através disso, gerar resultados a partir das informações estudadas para poder entender a natureza daquilo que é abordado. Ela se centra na objetividade, sendo compreendida com base na análise de dados recolhidos.

Portanto, esta obra constitui a base teórica para uma avaliação de desempenho que visa compreender os escopos e princípios do ensino escolar, abordar quais os propósitos e objetivos para o qual essa avaliação serve e quais etapas são necessárias para a aplicação.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

De um modo geral, a prática avaliativa é inerente à natureza humana, sendo também a base para a tomada de decisão em cada escolha. As organizações buscam atrair e selecionar funcionários que compartilham valores e crenças comuns e utilizam sistemas de reconhecimento para incentivar e tentar garantir um desempenho considerado adequado à sua realidade. No entanto, pode haver uma lacuna entre o desempenho real e o desempenho esperado, o que costuma ser chamado de diferença de desempenho. Para corrigir essa situação, é comum ver as organizações delinarem diferentes atividades e implementarem conceitos e métodos que nem sempre atendem às suas próprias necessidades. Normalmente, nesses processos, haverá efeitos contrários às expectativas, haverá muitas expectativas nas expectativas que raramente são atendidas de forma positiva, ou isso representará os benefícios representativos da trajetória de desenvolvimento pessoal / profissional do trabalhador. A partir dessa realidade, surge a questão, ou seja, se os métodos tradicionais de mensuração de desempenho são adequados e se contribuem efetivamente para o sucesso dos trabalhadores no alcance de seus objetivos.

A avaliação de desempenho é inicialmente uma avaliação sistemática conduzida por supervisores ou outros superiores que estão familiarizados com os procedimentos e requisitos de trabalho e visa medir o desempenho e o potencial dos funcionários. É tradicionalmente definido como um processo destinado a medir o desempenho de forma objetiva e fornecer aos colaboradores informações sobre o desempenho para que possam melhorá-lo sem reduzir a sua independência e motivação para realizar o seu trabalho. O desempenho se reflete no sucesso da própria organização, e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

Pode-se observar que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são altamente valorizados, mas parece que poucos funcionários fornecem briefings e o desempenho esperado. Segundo GIL (2001), as organizações devem manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente bem desenhado. Essa é uma forma de evitar que o chefe avalie de forma superficial e unilateral em relação ao supervisionado.

Entretanto, SCOTT (1998) acredita que a avaliação de desempenho deve focar no nível de desempenho usual do trabalho atual em um determinado período a partir da última avaliação.

2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho

A formalização do conceito da Avaliação de Desempenho ocorreu por volta da década de 1970; entretanto, sua aplicabilidade está intrínseca à vida em sociedade, integrando as relações humanas. Em termos de mensuração dos resultados produzidos, deve ser vista como uma forma de fazer com que as pessoas deem o seu melhor para que a empresa alcance os seus objetivos.

As pesquisas sobre Avaliação de Desempenho de empresas não são recentes, mas Corrêa (1986) aponta que até a década de 1980 a teoria da avaliação de empresas pouco evoluía em termos de quantidade e profundidade de pesquisas. Segundo Martins (1999), a pesquisa sobre modelos de Avaliação de Desempenho aumentou significativamente na década de 1990, especialmente após a publicação do artigo do Professor Kaplan (1983; 1984).

Historicamente, a política de avaliação de pessoas e seu desempenho é um procedimento normal de gestão na organização. Acredita-se que tudo começou em alinhamento com a revolução das relações de trabalho na gestão científica baseada na lógica mecânica proposta por Frederik Taylor, na década de 1880. Quando Taylor sugeriu o uso de métodos de eficiência na gestão de pessoas, ele não esperava grandes dificuldades (BARBOSA, 1996). Para este autor, medir a eficiência da máquina e da produção é um elemento que pode ser medido objetivamente. Outra coisa é julgar, comparar, avaliar e medir a produção humana com características complexas e difíceis de mensurar.

O primeiro método científico foi a definição do padrão de avaliação proposto por Frederick Winslow Taylor nos Estados Unidos, no início dos anos de 1900. Nos anos anteriores, o processo de medição tornou-se cada vez mais complicado. A sua implementação requer uma gestão dinâmica e um investimento contínuo em tecnologia e na educação e formação de avaliadores e avaliados.

A filosofia subjacente a esta política de avaliação é baseada em uma visão de mundo puramente industrial, buscando identificar autores e não autores. A partir da década de 1920, na Escola de Relações Humanas, a Avaliação de Desempenho começou a desaparecer como meio de produção punitivo e controlado (BARBOSA, 1996).

Santo Inácio de Loyola, o fundador da Sociedade dos Jesuítas, se inspirou para criar um sistema que tenta avaliar o potencial dos Inacianos por meio de relatórios e notas sobre as atividades dos irmãos. Este sistema permite que os

superiores conheçam o desempenho de seus subordinados, mesmo que conheçam seus subalternos. Isso aconteceu em meados do século IV, na Idade Média (Chiavenato, 1994).

No século 19, nos Estados Unidos, houve apenas dois momentos em que o sistema de avaliação foi estabelecido: Em 1842, o serviço público federal do país estabeleceu um sistema de relatório anual para avaliar as atividades de seus funcionários de acordo com a promulgação da lei do Congresso. Avaliação anual de desempenho dos funcionários (CHIAVENATO, 1994). Como resultado, “os programas de avaliação de desempenho se espalharam por grandes e pequenas organizações nos setores público e privado” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2001, p. 214). Com o desenvolvimento dessa tendência, em 1880, o Exército dos EUA adotou um sistema semelhante para medir o desempenho de seus soldados (CHIAVENATO, 1994).

No século 20, especialmente em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Isso coincide com o surgimento de métodos comportamentais, que proporcionam aos funcionários um tratamento mais favorável, eliminando, assim, a importância da gestão científica sobre a produtividade (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1998, p. 49). Antes, o método de gestão era baseado no ponto de vista mecânico, e o foco na eficiência estava relacionado apenas ao aspecto mecânico do trabalho. Posteriormente, o Instituto de Relações Humanas mudou seu foco para as pessoas, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que o programa de avaliação de desempenho recebeu apoio de grandes organizações (CHIAVENATO, 1994).

Em 1954, Peter Drucker contribuiu para a disseminação da Avaliação de Desempenho para a gestão de objetivos (APO) (DRUCKER, 1954). O autor apresenta novos conceitos de gestão que buscam verificar o desempenho por meio de metas previamente alcançadas e alcançadas sob a supervisão de todos (LOPES, 2009; PONTES, 2010). Observa-se que ainda hoje, após décadas de testes da Drucker APO, que as grandes empresas continuam tendo a gestão de desempenho como meta. A gestão da qualidade total (TQM) também contribuiu para o desenvolvimento de programas de avaliação de desempenho (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2001).

Na década de 1970, talvez sob a influência do APO de Drucker, muitas empresas começaram a se concentrar na avaliação de desempenho baseada em

metas. No entanto, esse entusiasmo não durou muito e sofreu retrocessos nos dez anos seguintes. Antônio Carlo Gil, menciona vários motivos prováveis do por que o sistema utilizado na época não se mostrou eficaz. No famoso ditado de Gil, podemos adicionar "metas impostas de cima para baixo" que levaram à "desconexão" da avaliação de desempenho na década de 1980. Posteriormente, a APO evoluiu para APPO (Target Participation Evaluation), com maior participação dos funcionários (LEME, 2006).

Conforme Lucena (1995, p. 37),

As influências desses modelos na estrutura administrativa das empresas são evidentes. Do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada (modelo ainda predominante na atualidade), tendo a fábrica como o centro da produção em massa, com eliminação do sistema rígido de carreira e estabilidade, com predomínio da mão de obra pouco qualificada para operar a tecnologia sem sofisticação, nem complexidade e o princípio taylorista da organização do trabalho, métodos e comportamento das pessoas.

2.2 Conjuntura atual

Segundo Marras (2011), a Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta de gestão, permite que os administradores mensurem os resultados obtidos pelos colaboradores e suas equipes nas seguintes áreas: período e campo específicos (conhecimentos, objetivos, habilidades, etc.).

Muitas empresas levantaram questões e até mesmo algumas tentaram abandonar a aplicação tradicional da Avaliação de Desempenho. Têm sido feitas tentativas para eliminar a avaliação, ou pelo menos a medição dela. Entretanto, não executar medidas avaliativas mostrou-se contraproducente, pois o comportamento de avaliação integra a parte comportamental dos seres humanos.

Devido as multinacionais fortalecerem o método de avaliação, a Avaliação de Desempenho voltou a aparecer, e era mais acentuada. Em outras palavras, sua existência é promover o desenvolvimento dos profissionais, para depois promover o desenvolvimento da própria empresa.

O processo de Avaliação de Desempenho é o fator decisivo no processo de gestão e desenvolvimento de pessoas. Este é um plano estratégico que trabalha com atividades de treinamento e desenvolvimento para aumentar a competitividade da organização. Atualmente, quase todas as organizações utilizam o termo "avaliação", onde cada organização avalia ou interpreta à sua maneira e de acordo com suas necessidades.

Grandes organizações reformaram seus sistemas de gerenciamento de desempenho, impulsionados principalmente por *startups* e empresas de tecnologia. A avaliação começa com um ciclo mais rápido, não no passado, e se concentra mais no próximo ciclo, no futuro, onde o foco está no *feedback* comportamental e na adaptação. Ou seja, a avaliação de desempenho é a ferramenta de maior impacto no processo de desenvolvimento de pessoas da empresa, portanto, deve ser acompanhada de mudanças no ambiente de negócios.

O desempenho empresarial ainda é o ponto chave das pesquisas relacionadas às diversas estratégias administrativas, o que leva os pesquisadores a buscarem constantemente sua influência na gestão estratégica organizacional por meio de diversos métodos que visam atingir o desempenho na gestão estratégica corporativa (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

A Avaliação de Desempenho tem sido amplamente discutida no campo da gestão de pessoas, torne-se um tópico muito necessário no mundo dos negócios. Sendo um recurso de grande valia e por conta de visões dispares de gestores, evidencia a dificuldade em encontrar bons profissionais, tão quanto mantê-los como colaboradores da organização

Segundo Chiavenato (1999, p. 189):

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. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Atualmente, a avaliação de desempenho é considerada uma importante política de gestão, que foi integrada à moderna gestão de pessoas, perdeu seu caráter punitivo e ganhou um meio de medir a organização da equipe e as necessidades e realizações individuais (BARBOSA, 1996).

Para autores como Dutra (2004) e Souza et al. (2005), o foco do processo de avaliação periódica de desempenho é a chave para o sucesso e a contínua quantificação do desempenho do valor agregado ao negócio; também conhecido como "entrega", para você estar ciente como uma ferramenta de melhoria, pode fornecer *feedback* do sistema importante para o desenvolvimento (SOUZA et al., 2005).

Dessa forma, a avaliação de desempenho efetua um papel importante na organização, pois apresenta o conteúdo a ser avaliado, orienta a forma de trabalho,

padroniza o mecanismo de avaliação adequado, propõe os objetivos a serem alcançados e aponta a forma de comunicar os resultados e alternativas de monitoramento, recomenda-se investir no desenvolvimento pessoal e vincular os resultados obtidos com recompensas (SOUZA et al., 2005).

3. ABORDAGEM TEÓRICA

A avaliação de desempenho (LUCENA, 1992, p. 130) "... inclui a verificação sistemática da adequação dos funcionários ao cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Por meio desse processo, pode-se constatar que, devido a habilidades insuficientes no desempenho correto das tarefas, problemas interpessoais, e é devido à insuficiência do ambiente de trabalho, eventuais dificuldades encontradas para ajustar o servidor".

3.1 Avaliação de Desempenho

Avaliar a conjunção da apreciação e estimativa, proporcionando a capacidade de julgamento e crítica, o desempenho é o verdadeiro comportamento dos colaboradores frente às expectativas ou padrões de comportamento estabelecidos pela organização. Portanto, a Avaliação de Desempenho é uma crítica à lacuna de comportamento dos funcionários entre as expectativas de desempenho definidas pelo comportamento organizacional e seu desempenho real (SIQUEIRA, 2002).

A avaliação assume diferentes formas de acordo com a finalidade e os objetivos do avaliado. A atitude de análise é inerente à natureza humana e ocorre espontaneamente dentro e fora da organização. Nela a avaliação de desempenho ocupa um lugar importante na vida dos colaboradores e cria uma boa perspectiva para o futuro da organização, o que pode interferir no sucesso ou fracasso da empresa (GRAMIGNA, 2007).

Gramigna (2007) aponta que as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais são causadas pelo comportamento do homem, que foi quem causou e experimentou os resultados de seu comportamento ao mesmo tempo, trazendo efeitos positivos e negativos. Essas mudanças constantes exigem mudanças culturais e comportamentais na organização e em seus funcionários. Portanto, a empresa deve investir em uma postura que envolva e comprometa os colaboradores com o alcance dos objetivos organizacionais. Isso não significa forçar os funcionários ou manipular seu comportamento para atingir as metas organizacionais, mas construir relacionamentos para que cada funcionário alcance seu potencial de forma planejada para dar a maior contribuição para a organização.

As organizações precisam se tornar mais flexíveis para se manterem competitivas no mercado e a avaliação de desempenho pode contribuir afetando as variáveis internas ou externas que existem na organização. Exemplos de variáveis

incluem: clientes internos, clientes externos, que são fornecedores e parceiros, governos, concorrentes e outras organizações (CHIAVENATO, 1981).

A Avaliação de Desempenho é uma prática sistemática da performance de cada colaborador, com o objetivo de melhorar as atividades que exerce, promover a compreensão da sua imagem e alargar a possibilidade de planos estratégicos personalizados da atividade diária.

A Avaliação de Desempenho visa medir o desempenho e fornecer aos colaboradores dados sobre o seu desempenho para que o seu desempenho seja melhorado de forma coerente, sem comprometer a sua independência ou motivação. Além de conscientizar os indivíduos sobre seu desempenho funcional, a Avaliação de Desempenho também caracteriza o sucesso da organização e fornece dados sobre a realidade atual.

Segundo Chiavenato (1981), a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo atual e ainda com vistas ao seu potencial de desenvolvimento futuro. As organizações consideram a avaliação de desempenho um meio de otimizar a produtividade. Pode desenvolver os recursos humanos a partir da identificação da contribuição de cada funcionário, de forma que seja possível identificar uma antiguidade superior ao cargo do funcionário, e significa promover o autodesenvolvimento e remuneração e formular planos de treinamento com base nas metas organizacionais.

A tarefa dos supervisores ou gerentes é acompanhar seus aprendizes, podendo também realizar, unilateralmente, avaliações de desempenho de seus colaboradores com o apoio dos recursos humanos. É uma forte tendência de indivíduos e gestores participarem juntos da avaliação de desempenho. Os funcionários podem fazer uma autoavaliação com base no *feedback* fornecido pelo gestor, e o gestor pode fornecer orientações, treinamentos, sugestões, notificações, definir metas, metas e demandas resultados.

Por avaliadores de desempenho entendem-se todas as pessoas que direta ou indiretamente possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Frequentemente, considera-se o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa. Essa crença não tem apoio técnico e muito menos científico. Surgiu porque a maioria das empresas que se utilizavam da avaliação fazia do supervisor direto único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. A responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial. Sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos nos

procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se da melhor forma possível dessa responsabilidade que lhes foi atribuída (BERGAMINI, 1986, p. 143).

Existem dois métodos para a aplicação da avaliação: o primeiro método que os teóricos de recursos humanos tentaram difundir amplamente foi considerado uma ferramenta para o desenvolvimento de recursos humanos. Nesse caso, o funcionário ficará muito interessado, pois isso permitirá que ele se beneficie de treinamentos, recompensas e reconhecimento. O segundo método corresponde à avaliação, como mecanismo de controle dos funcionários. Por meio dela, a organização não registra apenas o trabalho do indivíduo, mas também sua forma de trabalhar.

A avaliação de desempenho pode ser conduzida de várias maneiras. Isso pode ser feito por uma equipe de trabalho, que também poderá avaliar o desempenho de seus integrantes, o que permite que todos tomem medidas para promover o seu crescimento pessoal. Nesse modelo, a equipe é responsável por avaliar o desempenho de seus participantes, sendo eles quem define as metas e objetivos a serem alcançados (LEME, 2006).

Segundo Dessler (2003), há um modelo de aplicação que proporciona uma vantajosa coleta de dados. Há o modelo aplicado na forma 360°, com diferentes atores em interações coordenadas com o avaliador, provendo assim informações de diversas áreas e conhecimentos, podendo abranger personalidades da gerência, colaboradores e até mesmo clientes, internos e/ou externos. Outro método de avaliação é a avaliação ascendente, que permite que a equipe avalie seu gestor para revelar se ela fornece à equipe meios e recursos suficientes para atingir o objetivo proposto, permitindo assim que a equipe negocie uma nova abordagem com o gestor. Liderança, motivação e comunicação.

Também é possível realizar avaliações coletivas com comitês compostos por pessoas de diferentes órgãos ou unidades. O comitê é composto por membros permanentes e temporários. Os membros permanentes devem ser diretores de recursos humanos e especialistas em análise de desempenho para garantir que o equilíbrio de julgamento e padrões organizacionais seja mantido. Os membros de transição serão gerentes e supervisores, que serão substituídos no comitê, pois cada departamento é o alvo da avaliação.

Como os supervisores tendem a exagerar os pontos positivos ou negativos dos funcionários, e até mesmo classificá-los de forma semelhante, pode haver

equivoco no julgamento do avaliador, o que promove a subjetividade da avaliação. As indiscrições dos avaliadores podem ter muitas raízes. Por exemplo, uma avaliação precipitada devido a muitos funcionários ou algumas formas de discriminação acabará por punir os funcionários porque eles receberão avaliações injustas. Como a falta de informação ou informação errada dará ao avaliador respostas erradas, isso também pode gerar ambiguidade, pois ele nem sempre está observando o comportamento dos colaboradores. Ausência pode levar a uma avaliação injusta e desigual (CHIAVENATO 2008).

O comprometimento da eficácia da avaliação não está apenas relacionado ao papel do avaliador, mas também pode estar relacionado ao método de Avaliação de Desempenho selecionado que pode não ser suficiente para medir o desempenho; os parâmetros especificados podem não corresponder às expectativas dos trabalhadores; a prática de nunca fornecer *feedback* de Avaliação de Desempenho aos funcionários. Isso significa que eles não sabem o que se espera deles, portanto, quaisquer iniciativas de mudança não são viáveis (CHIAVENATO, 2010).

Organizações que não realizam avaliações de desempenho adequadas levarão à desigualdade e injustiça e, assim, perderão a credibilidade de todo o processo. Quando a Avaliação de Desempenho está relacionada à política de desenvolvimento de carreira na organização, o impacto do sistema de desempenho é bastante significativo; pois alguns funcionários serão promovidos gradativamente, enquanto outros não serão promovidos ao longo do tempo, o que leva a essas classificações baixas e algumas pessoas têm avaliações ruins (BOHLANDER ET AL. (2005).

A tendência das organizações é buscar métodos de avaliação de novos desempenhos e mais participativos e forças motrizes para torná-los cada vez mais simples e relaxados, livres das restrições de formalismo exagerado e padrões comuns, e sujeitos a alguma centralização e burocracia. As organizações que buscam melhorar a gestão de pessoas para alcançar a excelência organizacional deixaram de considerar apenas os cargos e tarefas desempenhadas pelos colaboradores, passando a considerar suas competências pessoais (DUTRA, 2008).

As organizações precisam redesenhar os modelos de suas práticas de gestão de desempenho, pois a situação atual mostra constantes mudanças no comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essa nova abordagem

significa uma mudança no foco da avaliação passiva para a análise ativa de desempenho.

Necessidade de avaliar o papel dos funcionários na Avaliação de Desempenho. Para Vroom (1997), a autoavaliação pode determinar não apenas os pontos fortes, mas também os pontos fracos e potenciais. Os funcionários não serão mais passivos, mas se tornarão promotores ativos da avaliação de seu próprio desempenho. Isso se refletirá nas motivações das pessoas, pois serão solidariamente responsáveis por seu desempenho, contribuindo assim para melhorar a eficácia dos serviços da empresa.

De acordo com Chiavenato (1981, p.191), a Avaliação de Desempenho é uma técnica de gestão essencial nas atividades administrativas. Através deste método, podemos descobrir os problemas de supervisão de funcionários, integração do funcionário na empresa ou cargo, e incapacidade de usar funcionários cujo potencial é superior ao seu cargo, motivação, etc. De acordo com os tipos gerais de problemas encontrados, a Avaliação de Desempenho pode ajudar a determinar e formular políticas que atendam às necessidades da empresa

3.2. Conceito de Avaliação de Desempenho

Avaliação é o monitoramento sistemático do desempenho profissional das pessoas. É uma ferramenta de gestão originalmente desenhada para monitorar o desempenho de uma pessoa com base em suas atividades.

Com o desenvolvimento da avaliação, tal método também passou a considerar o comportamento das pessoas no trabalho. Além disso, para seus planos de desenvolvimento, passaram a aferir metas estabelecidas (o foco da gestão na organização), os resultados alcançados pelos profissionais avaliados e seu potencial. Se praticada corretamente, a avaliação pode ser uma ferramenta (ou processo) para motivar as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade: algumas pessoas são motivadas pelo reconhecimento de seu trabalho, outras buscam o desenvolvimento de carreira; outros objetivos da empresa permanecem é aumentar seus salários, principalmente em termos de salários variáveis. Portanto, se bem feita, a Avaliação de Desempenho pode dar uma contribuição decisiva, fazendo as pessoas se sentirem recompensadas de alguma forma. Isso é o que Dutra (2004) chama de “valorizar pessoas”.

Diversos autores têm buscado conceituar avaliação de desempenho, é assim que Latham e Wexley (1994, apud Hipólito, 2002, p. 73) conceituam esse processo como um "sistema projetado para melhorar o desempenho geral e a produtividade das pessoas ao longo do tempo". "

Avaliação de Desempenho ou gestão é um método que visa estabelecer contratos continuamente com os colaboradores sobre os resultados exigidos pela organização para enfrentar os desafios apresentados, corrigir as orientações quando necessário e avaliar os resultados alcançados. (Pontes, 2010, p. 26.)

Lopes (2009, p. 03) conceitua gestão de desempenho como “um processo de negociação, monitoramento e renegociação contínua de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e gerando subsídios para recompensar o desempenho excepcional”. Esse conceito é de fato muito interessante e desejável, mas no final é muito geral e não atende à gestão de desempenho da maioria das organizações, por exemplo, seu foco pode estar relacionado ou não ao sistema de remuneração.

Segundo Chiavenato (2014, p. 209),

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Através destes conceitos, podemos sentir que a Avaliação de Desempenho é importante não só para a empresa, mas também para os próprios profissionais. Ao avaliar o seu potencial e analisar como melhorar os seus pontos positivos, pode levar a empresa a melhorar a sua atuação no mercado e no mercado. Em sua gestão administrativa, “cooperar para determinar e formular políticas de recursos humanos adequadas às necessidades da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 326).

3.3 Propósitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas meios de ferramentas para melhorar os resultados de recursos humanos da organização. A

Avaliação de Desempenho buscar vários objetivos intermediários. Para Chiavenato (1997, p. 343) esses objetivos intermediários são:

1. adequação do indivíduo ao cargo;
2. treinamento;
3. promoções;
4. incentivo salarial ao bom desempenho;
5. melhoria das relações humanas entre superiores e discentes;
6. autoaperfeiçoamento do empregado;
7. informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
8. estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. estímulo à maior produtividade;
10. oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
11. retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Ainda de acordo com CHIAVENATO (1999), o principal objetivo da Avaliação de Desempenho é reconhecer o desempenho individual dos funcionários, a fim de melhorar o desempenho e obter o melhor desempenho organizacional.

Existem vários tipos de aplicativos para métodos de Avaliação de Desempenho: os aplicativos mais democráticos e participativos que permitem aos funcionários autoavaliarem seu trabalho.

Há organizações que atribuem responsabilidade de avaliação ao gestor para fortalecer a hierarquia; líderes que atribuem avaliação de desempenho à equipe, principalmente se a organização for bem estruturada e autossuficiente, e aquelas que utilizam uma circular de 360° graus avaliação de entidades de processo ou rede. Independentemente do método utilizado, o principal objetivo da Avaliação de Desempenho é definir os cargos e funções adequados para que os colaboradores possam desempenhar corretamente o seu trabalho no desempenho das suas funções, de forma a ir de encontro às necessidades da organização.

Davis (1992) destacou que o objetivo da Avaliação de Desempenho é proporcionar aos funcionários oportunidades iguais, fornecer *feedback* sobre o desempenho, proporcionar crescimento e incentivar os funcionários a se comprometerem com a empresa.

A Avaliação de Desempenho, segundo Pontes (1999), compreende cinco partes: plano de avaliação, metas da empresa e do funcionário, formulário de avaliação, acompanhamento dos resultados e avaliação final.

Para Camilo (2016, p. 01), os objetivos da avaliação de desempenho são:

- Identificar pontos de melhoria das pessoas; integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades das

empresas; adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir; identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzir essa carência. Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa.

Metas explicáveis são claras e bem definidas, e a empresa pode oferecer à empresa e aos seus membros oportunidades de crescimento e participação, seja do ponto de vista organizacional ou pessoal.

Segundo Ribeiro (2005, p.297), “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Percebe-se que ao fazer uma Avaliação de Desempenho em uma organização, deve-se analisar as contribuições que aquele indivíduo está trazendo ao seu ambiente de trabalho; pois o mesmo busca através dessa avaliação um *feedback* do que precisa ser melhorado em relação ao seu desempenho perante a organização.

3.4 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1998), gestores, funcionários, equipes de trabalho, departamentos de recursos humanos e comitês de avaliação são responsáveis pela Avaliação de Desempenho. Ou seja, os gestores são amparados por pareceres consultivos na área de gestão de pessoas que estabelecem critérios de avaliação. Os funcionários realizam autoavaliações com base em "seu desempenho, eficiência e eficácia". Assim como gestores e funcionários realizam avaliações de desempenho em conjunto. As equipes de trabalho avaliarão seu desempenho geral para proporcionar as melhorias necessárias e ocorre também a forma dos gestores fornecerem orientação e os funcionários avaliarem seu desempenho com base no *feedback* fornecido pelo gestor.

A área de recursos humanos é responsável por avaliar o desempenho de todos na organização. O comitê de avaliação é selecionado pela própria organização, é composto por pessoas de diferentes instituições que participam de todas as avaliações para manter um equilíbrio de julgamento (CHIAVENATO, 2002).

3.5 Etapas da Avaliação de Desempenho

Para iniciar a avaliação de desempenho, os critérios a serem avaliados devem ser determinados. Muitos fatores podem ser usados para o trabalho, como comportamentos, valores e habilidades técnicas no ambiente de trabalho. Cada fator

possui um ambiente de uso específico, dependendo da função, departamento e situação do profissional. Além disso, vale lembrar que, dependendo do ambiente de aplicação adequado, cada avaliação tem sua relevância.

A avaliação pode deve ser feita periodicamente, de modo que seja possível acompanhar a evolução da equipe. Para iniciar uma avaliação, é preciso entender o que as empresas esperam de seus funcionários e saber se existe transparência sobre o que é a atribuição de cada membro.

Conforme Vieira e Moreira (2011), as etapas da avaliação podem ser definidas da seguinte forma: Definição do Método, Fatores de Avaliação e *Feedbacks*. Na Definição do Método: vários métodos podem ser utilizados neste processo, por isso é necessário verificar quais métodos ajudarão a atingir os objetivos da empresa. Por exemplo, existe a avaliação por meta, que inclui a definição da meta a ser alcançada e a comparação com a meta cumprida. Esta é uma estratégia tradicional e fácil de implementar.

Para além de outras opções, existem estudos de campo que monitorizam o comportamento dos colaboradores face aos desafios do quotidiano, autoavaliações e análises de comportamento fundamentais, podendo, nestes casos extremos, verificar os comportamentos negativos ou positivos dos colaboradores. A definição de onde começa o processo de avaliação de desempenho deve ser cuidadosamente pensada, o que afetará o sucesso da prática por muito tempo (DE AQUINO GUIMARÃES *et al*, 1998).

Fatores de Avaliação: depois de escolher o método para realizar a verificação de desempenho, é necessário escolher quais fatores serão observados durante a análise. Quanto maior o número, mais completa é a avaliação. Estes são alguns dos aspectos: as competências e habilidades técnicas do profissional, a produtividade (quantos resultados ele consegue entregar em um determinado período), a atitude e a iniciativa no ambiente de trabalho (LOTTA, 2002).

Enfim, nos *Feedbacks*: a análise de desempenho produz uma grande variedade de materiais que podem ajudar a melhorar o trabalho dos funcionários. Portanto, é importante não o perder nos registros físicos e na burocracia, mas sempre retribuir para que os profissionais possam ajustar sua atuação. O *feedback* não deve ser considerado como o momento em que o gestor faz uma crítica. O trabalho é necessário para garantir que não haja posturas defensivas e para conscientizar os

profissionais da importância desse momento para o seu desenvolvimento (PONTES, 2005)

3.6 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2004), existem oito métodos tradicionais mais utilizados: Método das Escalas Gráficas, Método da Escolha Forçada, Método da Pesquisa de Campo, Método dos Incidentes Críticos, Método da Comparação aos Pares, Método das Frases Descritivas, Método de Avaliação por Resultados e Métodos Mistos.

O Método das Escalas Gráficas é o método mais simples, mais popular e mais usado. Esse método precisa ser estritamente controlado para não interferir na subjetividade e no julgamento do avaliador. Nesse método, a avaliação de desempenho das pessoas é realizada por meio de fatores de avaliação previamente estabelecidos e avaliados gradativamente pelo supervisor. Os fatores de avaliação são listados na linha e o grau de mudança desses fatores é listado na coluna é vertical. Cada fator tem uma descrição breve e objetiva e, quanto melhor for a descrição, maior será a precisão do fator (CHIAVENATO, 1988, p.196).

No Método da Escolha Forçada, o desempenho dos funcionários é medido por meio de frases descritivas para cada tipo de desempenho. Em cada bloco de perguntas, cada bloco pode ter duas ou quatro perguntas, e o avaliador deve selecionar apenas uma ou duas frases adequadas ao desempenho do avaliador. Metade das frases no bloco de perguntas têm significados positivos e a outra metade tem significados negativos. O avaliador deve escolher a frase mais adequada para o avaliado e a menos adequada para o avaliador (CHIAVENATO, 2004, p.271).

O Método de Pesquisa de Campo é totalmente executado pelo responsável sob a sugestão do especialista em avaliação de desempenho. O perito abrange diversos campos, e através da análise de fatos e situações, entrevistas com supervisores sobre seus aprendentes, motivos de desempenho, causas e motivos. Trata-se de um método amplo que, além de diagnosticar o desempenho dos colaboradores, permite planejar as possibilidades de desenvolvimento dos colaboradores em cargos e organizações (CHIAVENATO, 1988, p.202).

A abordagem do Método dos Incidentes Críticos é baseada na premissa de que há características extremas no comportamento humano que podem ser usadas

para orientar resultados positivos. Os supervisores observam e registram fatos positivos e negativos relacionados ao comportamento dos funcionários por meio de tecnologia sistemática. Exceções positivas devem ser aplicadas e usadas, e exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Todos os fatores devem ser usados neste tipo de incidente grave, seja ele positivo ou negativo. Esses formulários para registro de incidentes graves podem ser usados para todos os funcionários de forma padronizada. Há também uma tabela adicional neste formulário, onde o supervisor pode registrar os itens de comportamento que não são cobertos pelos fatores de avaliação selecionados (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005, p.231)

O Método de Comparação de Funcionários em Pares de uma vez é o "método de comparação de pares". Nesse método, os melhores funcionários relacionados ao desempenho são indicados na coluna da direita. O fator de avaliação de desempenho também pode ser utilizado para cada fator por meio de uma tabela. O nome do funcionário que teve maior desempenho no desempenho do fator estará na coluna da direita (Pontes 2005, p. 62)

A diferença entre o Método de Frase Descritiva e o Método de Seleção Forçada é que ele não exige que uma frase seja selecionada em cada bloco. O avaliador deve escolher frases que realmente reflitam positivamente o desempenho do avaliador e escolher frases que sejam contrárias ao desempenho.

O Método de Avaliação por Resultados está associado ao procedimento de "gestão por objetivos". Esse método faz comparações regulares entre as metas estabelecidas e as metas alcançadas por cada funcionário. Por meio desse monitoramento, é possível entender os pontos fortes e fracos dos funcionários e determinar quais medidas devem ser tomadas antes do próximo período de avaliação. Chiavenato (1981) propôs uma avaliação baseada em metas e enfatizou a interação que ela promove entre gestores e funcionários para atingir metas em um determinado período de tempo. Essas metas estabelecidas para os funcionários devem estar alinhadas com as metas organizacionais.

O método tradicional é caracterizado pelo excesso de burocracia, rotina e repetição, além de tratar os funcionários de forma unificada e padronizada. Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho descritos acima comprovam a subjetividade da avaliação em alguns casos e podem ter efeitos negativos. A subjetividade observada nesses modelos de avaliação pode estar relacionada a

julgamentos, processos, políticas organizacionais, rigidez de métodos e avaliadores (CHIAVENATO, 2004, p.239).

A crítica a esses métodos é que eles são burocráticos e convencionais, e que as pessoas são homogêneas. Milkovich e Boudreau (2000) também mencionaram observações físicas, escalas de pontuação e relatórios ou diários com indicações comportamentais.

Uma vez que os supervisores tendem a exagerar os pontos positivos ou negativos dos funcionários, e até mesmo classificá-los de forma semelhante, pode haver erros no julgamento dos avaliadores, o que leva à subjetividade da avaliação. Os julgamentos indiscretos dos avaliadores podem vir de muitas fontes. Por exemplo, uma avaliação precipitada devido a muitos funcionários ou algumas formas de discriminação acabará por punir os funcionários porque eles serão avaliados injustamente. Uma vez que a falta de informação ou informação errada dará ao avaliador respostas erradas, isso também pode gerar ambiguidade, pois ele nem sempre está observando o comportamento dos colaboradores. Essa ausência pode levar a avaliações injustas e desiguais (LEME, 2005).

O dano à eficácia da avaliação não está apenas relacionado ao papel do avaliador, mas também pode estar relacionado ao método de avaliação de desempenho selecionado que pode não ser adequado para avaliar o desempenho; os parâmetros especificados podem não corresponder às expectativas dos trabalhadores; a prática de nunca fornecer *feedback* de avaliação de desempenho para os funcionários. Isso significa que eles não sabem o que se espera deles, portanto, quaisquer iniciativas de mudança são inviáveis (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Organizações que não realizam avaliações de desempenho adequadas podem levar à desigualdade e injustiça e, assim, perder a credibilidade de todo o processo. Quando a avaliação de desempenho está relacionada à política de desenvolvimento de carreira da organização, o impacto do sistema de desempenho insuficiente envolverá um escopo considerável; pois como alguns funcionários são promovidos gradativamente, outros funcionários não serão promovidos ao longo do tempo, o que leva a estes comportamentos altamente desmotivados nos que obtiveram baixas classificações e desconforto em alguns que alcançaram uma melhor avaliação.

O ciclo de avaliação de desempenho é anual, e o desempenho geralmente é avaliado como uma característica inerente à pessoa que está sendo avaliada, sendo ignorado seu desempenho em determinado período de tempo. Essa atitude do avaliador impede a consideração de novas ações e atitudes do avaliador no intervalo de tempo entre as avaliações. Dessa forma, mesmo que os funcionários apresentem certas mudanças, ao longo do tempo, haverá consistência nas avaliações pessoais (Milkovich e Boudrea, 2000)

A tendência das organizações é buscar métodos novos e mais participativos de avaliação de desempenho e forças motrizes para torná-los cada vez mais fáceis, livres de formas exageradas e padrões gerais, e sujeitos a alguma autoridade centralizada e burocracia imponente. As organizações que buscam melhorar a gestão de pessoas para alcançar a excelência organizacional deixaram de considerar apenas as atribuições e tarefas desempenhadas pelos funcionários, e passaram a considerar suas habilidades pessoais (DUTRA, 2008).

Souza (2002) afirma que é necessário alterar os parâmetros de avaliação segundo o conceito mecânico de busca de padrões e objetividade, onde o princípio central dos gestores se limita ao controle dos resultados organizacionais. As organizações precisam redesenhar seus modelos de práticas de gestão de desempenho; pois, a situação atual mostra constantes mudanças nos padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essa nova abordagem significa mudar o foco da avaliação passiva para a avaliação centrada na análise de desempenho ativa.

4. CONTEXTO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

4.1. Metodologia da pesquisa

Para o prosseguimento do estudo, o método de pesquisa será pesquisa qualitativa, com a intenção de apresentar os resultados estudados durante todo o processo através das informações colhidas para eficácia do estudo. A pesquisa ocorrerá em uma empresa escolar no Valparaíso de Goiás, que será realizada através de artigos, livros e sites como base para o estudo.

Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de ser realizada e implementada como análise de dados e, através disso, gerar resultados a partir das informações estudadas para poder entender a natureza daquilo que é abordado. Ela se centra na objetividade, sendo compreendida com base na análise de dados recolhidos.

4.2. Contexto da pesquisa de campo

A aplicação da avaliação de desempenho baseou-se na formulação de questionário, direcionadas a docentes de uma instituição de ensino privada na cidade de Valparaíso de Goiás. No início da investigação, foram enviados os questionários para o corpo docente através de correio eletrônico. Após envio das avaliações, mostrou-se evidente a prevalência de dados discordantes. Objetivando maior pluralidade de dados, optamos por expandir a análise, tendo por base um grupo em rede social de professores da rede de ensino na cidade de Valparaíso – GO.

4.3. Descrição da pesquisa de campo

Houve alcançada a marca de 231 respondentes, sendo o público predominantemente do sexo feminino. Associado ao grau acadêmico evidenciado maior quantidade associada a grau de Licenciatura.

Tabela 1 - Participantes

GÊNERO	PARTICIPANTES
1.Feminino	168
2.Masculino	63

Fonte: Autora

Tabela 2 – Grau Acadêmico

Grau Acadêmico	N°	%
1. Bacharelado	3	1,7
2. Licenciatura	122	53
3. Pós-Graduação	48	24,2
4. Mestrado em Área de Formação Especifica	19	7,3
5.Mestrado em Ciências da Educação	27	9,6
6. Doutorado	9	2
7.Outros Cursos	3	2,3

Fonte: Autora

No que tange a investigação, para mensurar as respostas obtidas dos professores, iremos considerar a escala de Likert, onde: 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo, 3. Moderadamente de acordo, 4. Concordo, 5. Concordo Totalmente. Além dos dados padrões da escola, acrescentamos duas outras colunas (Sn e Sp). A coluna Sn é a soma dos dados vistos como negativos como *discordo totalmente* (1) e *discordo* (2). Sendo a coluna Sp as respostas vistas positivamente como *moderadamente de acordo* (3), *concordo* (4) e *concordo totalmente* (5). Os dados apresentados tem por objetivo evidenciar de forma positiva ou negativa, opiniões dos entrevistados sobre cada indicador

Tabela 3 – Verificação profissional, social e ética

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
1.Melhora a vida das pessoas	137	52	189	28	8	6	42
2.Promove dignidade profissional	133	31	164	37	17	13	67

3.Aperfeiçoa entendimento de experiências vividas	64	72	136	60	29	6	95
4.Melhora desempenho dos professores	61	68	129	55	33	14	102
5. Promove responsabilização	56	54	110	68	38	15	121
6. Melhora a prestação de contas	48	46	94	70	40	27	137
7.Favorece o mal-estar docente nas escolas	7	21	28	31	46	126	205

Fonte: Autora

Ao analisar a Tabela 3, vemos que o indicador de moda foi registrado no seguinte demonstrativo: A avaliação do desempenho docente é conducente ao desconforto dos professores. Como podemos ver esses indicadores apontam divergências, mas apontam que a avaliação de desempenho pode melhorar e aumentar o senso de responsabilidade dos professores e a prestação de contas.

A Tabela 4 mostra que a reprovação dos indicadores de moda melhora o aproveitamento dos alunos para avaliação de desempenho. Nesta tabela, apenas o indicador 5 mostra que a avaliação de desempenho promove a criatividade dos professores avaliados e cria mais e melhores materiais pedagógicos. Com base nesses dados, podemos inferir que a existência da aula observada obriga o professor a "planejar de forma rigorosa e integrada". Propor recomendações sobre atividades, métodos, recursos e tipos de avaliação de aprendizagem de forma coerente e inovadora "

Tabela 4 – Evolução do ensino e aprendizado

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
1. Melhora o desempenho do aluno.	97	57	154	48	23	6	77
2. Promove o desenvolvimento/ aprendizagem do aluno.	87	45	132	51	37	11	99
3. Conscientiza sobre os problemas do ensino.	78	49	127	66	28	10	104
4. Cultiva a responsabilidade de construção e reconstrução do curso.	49	65	114	63	40	14	117

5. Promove a criatividade por parte do professor sendo avaliado e atualização de livros didáticos.	39	44	83	72	53	23	148
--	----	----	----	----	----	----	-----

Fonte: Autora

Tabela 5 – Cooperação no ambiente escolar em conjunto com corpo docente

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
1. Estimula o fim da inércia dos professores.	44	50	94	71	39	27	137
2. Incentiva a cooperação entre corpo docente	61	68	129	55	36	11	102

Fonte: Autora

Na Tabela 5, podemos perceber que os indicadores de moda apontam que a avaliação de desempenho incentiva o trabalho docente, mas não promove a colaboração e cooperação entre pares necessária à construção de novas aprendizagens.

Tabela 6 – Evolução e formação do profissional educacional

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
1. Incentiva o treinamento contínuo.	27	33	60	73	63	35	171
2. Estimula independência profissional e identifica necessidades pessoais.	62	67	129	62	29	11	102
3. Docente atua de forma ativa no seu progresso profissional por meio da avaliação de desempenho	61	66	127	58	31	15	104

Fonte: Autora

Na Tabela 6, os indicadores de moda são registrados na declaração de avaliação de desempenho que promova treinamento contínuo. Notamos também que os demais indicadores afirmam que os professores estão de fato divididos na promoção da autonomia profissional, na determinação das necessidades pessoais e na participação efetiva dos professores em seu desenvolvimento profissional. À primeira vista, parece contraditório para os professores dizerem que a avaliação de desempenho incentiva a formação contínua. Após reflexão, deduzimos que o motivo

desta afirmação pode ser devido às ações obrigatórias de formação dos professores para obtenção de créditos.

Tabela 7 - Avaliação do desempenho docente sob a ótica da gestão escolar

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
1. apoia a dignidade profissional.	96	71	167	37	18	9	64
2. É um ativo para a organização	58	80	138	47	32	14	93
3. Melhora a sustentabilidade da organização	58	74	132	65	23	11	99
4. Fornece feedback e conselhos professores sobre seus resultados	61	71	132	60	26	13	99
5. Oferece uma visão panorâmica, mas ao mesmo tempo concentrado competências de diferentes professores.	61	69	130	54	38	9	101
6. promove independência profissional e identificação das necessidades individuais.	64	66	130	55	29	17	101
7. melhora a articulação das ações com objetivos estratégicos da escola.	49	75	124	53	38	16	107
8. Promove objetivos organizacionais.	53	62	115	70	32	14	116
9. Identifique as necessidades de treinamento.	33	52	85	65	61	20	146

Fonte: Autora

Na Tabela 7, os indicadores de moda são registrados na divergência de avaliação de desempenho. Na perspectiva da gestão escolar, ensinar na visão dos professores entrevistados pode promover sua dignidade profissional. Podemos ter certeza que, na visão dos entrevistados, a avaliação de desempenho não trará nenhum valor agregado para a organização, pois a maioria das respostas discorda. Ressalta-se que a partir desses participantes da educação, a gestão escolar tem determinado as necessidades de formação dos professores por meio da avaliação de desempenho.

Tabela 8 – Relevância de métodos utilizados na avaliação de desempenho

	1	2	Sn	3	4	5	Sp
--	---	---	----	---	---	---	----

1. Ferramentas usadas para coletar dados são a força principal do desenvolvimento profissional.	83	90	173	49	8	1	58
2. Ferramentas usadas na avaliação de desempenho resultam na melhor retratação de todos os participantes	70	77	147	59	23	2	84

Fonte: Autora

Também podemos observar na Tabela 8 que os professores discordam que os instrumentos de avaliação utilizados na coleta de dados sejam os promotores do desenvolvimento profissional, e promovam a reflexão de todos os stakeholders

A partir da análise que realizamos, verificamos que os objetivos de avaliação de desempenho definidos nas diferentes normas vigentes não foram vivenciados no momento em que esses professores desempenham suas funções e constituem desafios práticos de aprendizagem, organização e comunicação entre diferentes atores.

Devido às questões abertas levantadas neste questionário, foram constatadas algumas limitações na aplicação do modelo de avaliação de desempenho proposto pelo Decreto de Gestão n.º 2/2010 e Despacho n.º 14420/2010. Dividimos os dados nas seguintes categorias: política educacional; natureza da avaliação; escopo da avaliação; participação das partes interessadas no processo e procedimentos de avaliação.

Para nós, parece demais fornecer todos os dados coletados. Portanto, apenas identificaremos indicadores de moda e / ou determinados indicadores em cada categoria e, devido à sua qualidade, consideraremos indicadores relevantes ao considerar os desafios de identificação. Índice

As tendências identificadas são: há a aplicação do percentil de cada professor (existência de cotas), o processo é excessivamente burocrático, os pares realizam avaliações de desempenho, criando um ambiente ruim e intranquilo no mesmo. Há também a percepção de que os relatores (avaliadores) carecem de capacitação para o desempenho de suas funções com alta qualidade, e os cursos observados não deveriam existir ou não deveriam ser agendados com antecedência.

Também realizamos uma análise de conteúdo das respostas dadas pelos professores para conhecer os desafios colocados à avaliação de desempenho. Para

analisar os dados coletados na página 103 do 8º Congresso Nacional da Administração Pública-2011 | Identificamos algumas categorias: valores a serem promovidos na avaliação de desempenho; características do modelo; natureza da avaliação; metas de avaliação de desempenho na educação nível do sistema, Escola, desempenho do professor, avaliação de professores e alunos; participação do professor em escolas e círculos de educação e supervisão / promoção da reflexividade.

Em termos de valor, o resultado obtido torna-se um grande desafio a ser realizado. Recomenda-se que exista um modelo de avaliação universal e objetivo, mas deve ser contextualizado de acordo com a situação real da organização escolar.

Enfatiza a necessidade de avaliação formativa e sua independência em relação aos resultados alcançados pelos alunos. Em relação aos objetivos a serem alcançados pelo sistema educacional, três grandes desafios emergiram: melhorar a qualidade da educação, melhorar o ensino e eliminar aspectos burocráticos. Em relação às escolas, o principal desafio é melhorar a vida (clima) da escola e suas funções. Ao nível das partes interessadas diretas no processo de educação, os principais desafios para os professores são: melhorar o desenvolvimento profissional dos professores, melhorar o desempenho dos professores, a formação profissional e a melhoria do desempenho. Principalmente para professores avaliadores, é necessário ter imunidade e imparcialidade na avaliação, realizar supervisão pedagógica e formação de ensino científico.

Como resultado direto do trabalho docente, o grande desafio da avaliação de desempenho docente é promover o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e a melhoria do desempenho escolar. Recomenda-se promover a cooperação entre os profissionais da educação. No que se refere ao monitoramento / promoção da reflexividade, os desafios identificados como indicadores de moda foram registrados nas reflexões sobre a prática, seguidos da necessidade de estimular a autoavaliação e a capacidade de determinar as necessidades de formação de professores da escola / grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo explorar e verificar a prática da avaliação de desempenho como ferramenta para auxiliar organizações e profissionais no seu desenvolvimento, bem como a necessidade de realizar avaliação de desempenho de indivíduos e organizações.

A avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos funcionários, mas para isso a organização deve fornecer aos funcionários um feedback sobre seu desempenho, seja positivo ou negativo, eles devem ser incentivados a se desenvolver e crescer profissionalmente com a organização.

Podemos concluir que, ao utilizar a avaliação de desempenho, as organizações podem não apenas visualizar novos talentos, mas também fornecer feedback para que os funcionários possam melhorar seu desempenho e melhorar o desempenho organizacional, promovendo o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

6. REFERENCIAL TEORICO

ALMEIDA, David Fok da Costa. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES (Estudo de Caso Marinha de Guerra Angolana – Esquadra Naval Operacional) - 2 de setembro de 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>. Acesso em 30/01/2021.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público Ano 47, Volume 120, Nr. 3, Set-Dez. 1996

BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

CAMILO, Caio. **O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação.** 2016. Disponível em: <<http://www.empreededorcurioso.com/single-post/2016/05/10>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

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

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, Elsevier, 2º ed., 2004 4a Reimpressão

CHIAVENATO, Idalberto. Avaliação do Desempenho Humano. O novo papel de recursos humanos nas organizações. 3.ed.6ª impr.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, H. L. O estado da arte da avaliação de empresas estatais. Tese de doutoramento apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP, 1986.

DAVIS, Keith. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE AQUINO GUIMARÃES, TOMÁS; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J S.. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004

DUTRA, Joel Sousa. Revisando a noção de Competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Sousa; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2008

Ferreira Vaz, Rui Pedro. *AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DIAGNÓSTICO DE MUDANÇA* Universidade de Coimbra. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rui-Vaz/publication/209924848_Avaliacao_de_Desempenho_Diagnostico_de_Mudanca/links/0c9044db746187410a9b3bc3/Avaliacao-de-Desempenho-Diagnostico-de-Mudanca.pdf. Acesso em 24/01/2021.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GIMENES, Antonia Maria; BECHARA, Matheus Toledo et al. *AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS - Faculdade INESUL*. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_45_1475012289.pdf. Acesso em 30/01/2021.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. *Anais...* Madrid : Clad, 1998.

HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). *As pessoas na organização*. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, F. (2005), «Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico». Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: MÉTODOS E ESTRATÉGIAS *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.3, p.38-52, julho/setembro 1996

Kaplan RS (1984) A evolução da contabilidade gerencial. Em: Emmanuel C., Otley D., Merchant K. (eds) *Readings in Accounting for Management Control*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_27

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: QualyMark, 2005

LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro: QualyMark, 2006.

LOTTA, G. S. (2002), «Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos». *RAE-eletrônica*, vol. 1, n° 2, jul.-dez.

LOTTA, Gabriela Spanguero. *Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos*. *RAE eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

LOPES, Neyde Vernieri. Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009

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

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1997

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011

MARTINS, R. A. (1999), «Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso». Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins Galvão, Henrique; Corrêa, Hamilton Luiz; Alves, José Luiz MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, setembro/dezembro, 2011, pp. 425-441 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. Administração: Conceitos e Aplicações. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, 1998.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MOÇO, L. C. E. S. (2007), «Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC – Balanced Scorecard: Caso – UNIARAXA». Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC/SP, São Paulo.

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva. **Avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 2, pp. 54-69, setembro de 2018. ISSN:2448-0959

Oliveira Castro, G. A.; Lima, G. B. C. & Veiga, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração. São Paulo, 31(3) :38-52, 1996.

Paes, Kettle Duarte. Gestão de Pessoas/ Kettle Duarte Paes. – Natal: Edunp, 2011. Disponível em: <http://periodicos.anhembis.br/arquivos/ebooks/420655.pdf>. Acesso em: 10/02/2021.

PEREIRA, Ana Carolina De Almeida. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL. Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD. Brasília, 2015.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem – 7 ed. – São Paulo: DLTR, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr, 2010

Rêgo, Maria Izidora de Medeiros Torquato. Avaliação de desempenho: o caso do Hotel Porto Suites. Natal, RN, 2013. Disponível em: http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/665/1/AvaliacaoDeDesempenho_Rego_201

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Neste documento, eu Yngrid dos Santos Chagas Goulart, declaro que este trabalho é de minha autoria e o uso de todas as fontes escritas e de material de qualquer natureza utilizado na produção deste documento foi devidamente e apropriadamente reconhecido. Também declaro aqui ter conhecimento do teor da Lei nº 9.610/98, que versa sobre plágio de trabalho intelectual de qualquer natureza e que tenho consciência das consequências desta lei no âmbito civil e criminal.

YNGRID DOS SANTOS CHAGAS GOULART