
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA
PROMOVER O CRESCIMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

G.M, Natally Rodrigues¹
Matheus Toledo²

RESUMO

O presente trabalho visa argumentar sobre um tema que vem crescendo muito da Gestão de Pessoas e que mostra o quanto é importante a Avaliação de Desempenho nas empresas. Para tanto, fez-se uma pesquisa bibliográfica com diversos autores da área onde se pôde perceber que o tema é bastante relevante e importante, principalmente em cursos de Administração, e Recursos Humanos. Outro tópico abordado no artigo foi sobre a reação das pessoas em aceitar coisas novas dentro de seu ambiente de trabalho. Falaremos também sobre a implantação do projeto de Avaliação de Desempenho e o quanto importante é cada etapa e como se deve ser aplicada, para que não venha acontecer algo de errado. Outro ponto de grande importância no artigo é mostra o que a Avaliação de Desempenho pode ajudar no crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo nas organizações. Por meio do artigo proposto, concluiu-se que a Avaliação de Desempenho pode vir a influenciar o crescimento tanto das pessoas como da própria empresa, pois nela pode se avaliar no que cada um deve melhorar e o quanto aquela forma de trabalhar está sendo positiva ou negativa para ambas as partes.

47

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho e Organização.

1 INTRODUÇÃO

Avaliação de desempenho é um tema novo nas organizações, mas que vem ganhando grande importância, pois através dela pode-se avaliar o desempenho dos funcionários e gestores de uma empresa, e também é através dela que se pode encontrar formas de melhorar o ambiente interno de uma empresa. Bergamini e Beraldo (1998) destacam que para conhecer os pontos que diferenciam as pessoas e entender o comportamento humano, faz-se necessário observar e avaliar o seu desempenho ou atuação em algumas de suas atividades. Os autores observam ainda que a avaliação de

¹ Graduada em Administração pela Faculdade Norte Paranaense UNINORTE

² Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina UEL, pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Norte Paranaense UNOPAR, mestrando em Filosofia pela Universidade Estadual de Londrina UEL como aluno especial.

desempenho trata de um processo que promove oportunidades de entendimento entre as pessoas; esse processo permite que a pessoa tenha uma revisão de seu próprio comportamento, o que torna a avaliação de desempenho “mudanças de atitudes” pessoais, e não uma mera técnica de avaliar.

A relevância do presente estudo para a área acadêmica está em levantar informações importantes sobre a avaliação de desempenho como ferramenta para o crescimento das pessoas na organização e sobre o impacto que isso acarreta dentro da organização em geral. Deste modo, é possível analisar e comparar ideias e conceitos de livros e artigos produzidos por autores desta área de estudo. Para a área organizacional e para a sociedade, o presente estudo também é relevante, pois mostra a importância da avaliação de desempenho e os bens que ela traz para a empresa ao se buscar o aprimoramento das pessoas dentro das organizações. Para a autora, a escolha do tema foi importante porque o mesmo está intimamente ligado à área de Gestão de Pessoas, área considerada pela autora como uma das mais importantes da organização justamente por lidar com o elemento humano nas empresas. Outro grande interesse por parte da autora que orientou a escolha do tema foi o desejo de estudar os bens que a avaliação de desempenho traz à organização e às pessoas em geral.

48

O objetivo geral do presente estudo é: Verificar de que forma a avaliação de desempenho pode contribuir para o crescimento das pessoas dentro das organizações. Como objetivos específicos do trabalho, podem-se destacar: Analisar de que forma programas de Gestão de Pessoas atuam como instrumentos de desenvolvimento das pessoas nas organizações, destacar as principais contribuições que a avaliação de desempenho fornece a uma organização, verificar quais as principais etapas que compõem uma avaliação de desempenho, Analisar a importância da avaliação de desempenho de acordo com a percepção dos colaboradores nas organizações.

O problema de pesquisa do presente estudo é: De que forma a avaliação de desempenho pode contribuir para o crescimento das pessoas dentro das organizações? Em relação ao problema de pesquisa proposto por este estudo, desenvolveu-se a hipótese de que é possível que a avaliação de desempenho ajude os colaboradores de uma organização a encontrar e desenvolver suas potencialidades, além de detectar e amenizar eventuais problemas. Deste modo, a pessoa crescerá tanto como indivíduo em todos os aspectos de sua vida quanto como colaboradora dentro da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mundo em que tudo se explora, se inova e se globaliza, ocorrem grande mudanças, e principalmente mudanças rápidas, assim fazendo com que as organizações precisem se tornar cada vez mais ágeis e eficazes. Dentro deste contexto, torna-se importante que as empresas consigam se crescer através do desenvolvimento de seus colaboradores, e é neste ponto que os departamentos de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas atuam.

Conforme Chiavenato (2004), a área de Recursos Humanos não é mais apenas um departamento pessoal e sim o principal meio de transformação dentro das organizações. E estas transformações são realmente uma necessidade porque há uma forte relação de interdependência existente entre pessoas e organizações, de forma que a organização poderá somente crescer e usufruir de desenvolvimento a longo prazo se for capaz de desenvolver também seus colaboradores. Como Chiavenato (2004) observa:

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

49

2.1 HISTÓRICO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2005) no século XX a administração passou por três diferentes eras: Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. É interessante observar que a forma em que os funcionários eram tratados era bem diferente entre uma era e outra. Assim, a administração de Recursos Humanos passou por três diferentes etapas, com pensamentos e necessidades distintas conforme a sua própria época. As etapas, segundo Chiavenato (2005) são:

a) **Relações Industriais (Industrialização Clássica):** O autor afirma que nessa etapa existiam nas empresas os antigos departamentos de pessoal, e logo depois, os departamentos de Relações Industriais. A função desse departamento era tomar conta das partes burocráticas e fazer com que todas as leis exigidas fossem cumpridas.

Chiavenato (2005) ainda afirma que nessa etapa, as pessoas eram usadas como comprimento das máquinas.

b) Recursos Humanos (Industrialização Neoclássica): Foi nessa etapa que surgiu os departamentos de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2005) o departamento de RH passou a desenvolver atividades de recrutamento, avaliação, remuneração, segurança do trabalho e todos os tipos de relações trabalhistas.

c) Gestão de Pessoas (Era da Informação): Foi através da era da Informação que surgiram as equipes de Gestão de Pessoas, que substituíram os departamentos de Recursos Humanos. O autor destaca que as tarefas burocráticas e operacionais começaram a ser terceirizadas, para que os departamentos de Gestão de Pessoas ficassem apenas com as funções táticas. Chiavenato (2005) ainda reforça que na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um mero gasto e passou a ser encarado nas organizações como uma maneira de agregar valor e competitividade, ou seja, deixou de ser um desafio para se tornar um diferencial competitivo importantíssimo dentro das organizações.

50

Semelhante àquilo destacado por Chiavenato (2005), Inácio (2008) reforça que no início, o setor de RH era um departamento mecânico, que tinha como função principal cuidar da folha de pagamento e da contratação de pessoal, exigindo apenas a experiência e técnica, sem se voltar ao desenvolvimento de programas de capacitação profissional. Contudo, o autor observa que atualmente, o setor de Recursos Humanos possui um novo papel, que engloba:

- a) Promover, planejar, coordenar e controlar as atividades relacionadas a seleção;
- b) Orientar, avaliar o desempenho funcional e comportamental;
- c) Capacitar, qualificar e acompanhar o pessoal da organização como um todo, zelando e preservando a saúde e segurança no ambiente de trabalho.

Conforme as idéias levantadas pelos dois autores, percebe-se que o Departamento de RH contribuirá para o crescimento das organizações, tanto em funções técnicas como em funções humanas, contanto que tenha espaço e autonomia para trabalhar.

Analisando este contexto, percebe-se que com a evolução da Administração de Recursos Humanos e após passar por diversas mudanças a Administração de Recursos

Humanos foi gradativamente se transformando no que se entende hoje como departamento de gestão de pessoas, tornando-se assim uma área compartilhadora e descentralizadora.

2.2 DEFINIÇÃO E PAPEL DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Gil (2010), o setor de gestão de pessoas pode ser entendido como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para tanto, é imprescindível que a empresa invista de forma contínua em seus colaboradores, porque por mais que a empresa possua equipamentos e técnicas valiosas, são as pessoas que colocarão tudo isto para funcionar de forma a agregar valor e vantagem competitiva.

Conforme explicado anteriormente, o setor de gestão de pessoas propriamente dito surgiu na era da Informação, e para substituir ou complementar os departamentos de Recursos Humanos. Desta forma, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é mais participativa, ou seja se envolve mais intensamente com a capacitação e desenvolvimento do Capital Humano nas empresas, especialmente no que se refere a aspectos e funções mais táticas, como treinamento de líderes e estabelecimento de políticas ligadas a complementação de salários, como benefícios, por exemplo. Chiavenato (2005) reforça ainda que na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um mero gasto e passou a ser encarado nas organizações como uma maneira de agregar valores e competitividade, ou seja, deixou de ser um desafio para se tornar um diferencial competitivo e de grande importância dentro das organizações.

Desta forma, com a Era da informação surgiram as Equipes de Gestão de Pessoas, nas quais de acordo com Chiavenato (2005), as tarefas operacionais e burocráticas passariam a ser terceirizadas, para que o Departamento de Gestão de Pessoas se encarregasse apenas de funções táticas. Pode-se dizer que com isto, as equipes passaram a ter vários objetivos e papeis, e segundo o autor, dentre estes, podem-se destacar:

a) Ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos e realizar sua missão: É de grande importância a preocupação em atingir objetivos e resultados, desta forma, o

principal foco do setor de gestão de pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, mas nunca abusando e explorando o trabalho dos colaboradores.

b) Proporcionar competitividade a organização: A função da Gestão de Pessoas neste contexto é fazer com que as pessoas sejam produtivas e que suas habilidades sejam bem empregadas e aproveitadas. Assim, elas terão condição de agregar valor à empresa.

c) Aumentar o nível de auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho: Para que as pessoas sejam produtivas, elas devem se sentir adequadas às suas capacidades e principalmente serem tratadas de forma justa. Chiavenato (2005) observa que pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas, mas lembra que pessoas insatisfeitas normalmente produzem um trabalho inferior em qualidade e tendem a se ausentar com mais frequência. Por este motivo, a satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho é um forte determinante no sucesso organizacional.

d) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho: A qualidade de vida no trabalho é de suma importância dentro de qualquer organização, e conforme Fisher (2002), envolve uma grande quantidade de fatores, como estilos de gestão, autonomia para tomar decisões, segurança, horas adequadas de trabalho, um bom local de trabalho e a realização de tarefas significativas. Por este motivo, Chiavenato (2005) afirma que grandes programas de qualidade de vida no trabalho são criados e procura estruturar as tarefas e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades das pessoas, além de tornar a organização um local mais agradável para se trabalhar.

e) Administrar e impulsionar a mudança: Nas últimas décadas, o mercado sofreu várias mudanças políticas, sociais e ambientais, o que causou novas abordagens e conceitos que podem ajudar as organizações a serem mais rápidas e eficientes. Neste cenário desafiador, é papel da gestão de pessoas saber lidar com as mudanças a favor das pessoas dentro das organizações.

f) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: Chiavenato (2005) destaca que todas as atividades realizadas pelo setor de Gestão de pessoas devem ser abertas, transparentes e éticas, sem discriminação e principalmente seus direitos básicos devem sempre ser garantidos.

Assim, os objetivos do setor de gestão de pessoas, quando atingidos, agregam grande valor às pessoas que atuam nas organizações, especialmente por melhorar significativamente seu nível de motivação através de práticas como a alocação das pessoas em locais em que suas habilidades possam ser melhor aproveitadas e investimento em qualidade de vida no trabalho. Por consequência, uma vez que as pessoas crescem, a organização se desenvolve muito também.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sabe-se que as práticas de avaliação de desempenho e os sistemas formais de avaliação não surgiram pela primeira vez dentro de um contexto empresarial. Como Chiavenato (2005) observa, informações que datam do século IV, na fundação da Companhia de Jesus, revelam que Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e principalmente do potencial de cada um de seus Jesuítas.

53

Sendo assim, nota-se que a avaliação de desempenho vem sendo usada a muito tempo, mas só foi tomado o seu devido valor após a segunda guerra mundial, foi a partir daí que os sistemas de avaliação de desempenho teve ampla divulgação entre as empresas (CHIAVENATO, 2005).

Bergamini e Beraldo (1998) destacam que para conhecer os pontos que diferenciam as pessoas e entender o comportamento humano, faz-se necessário observar e avaliar o seu desempenho ou atuação em algumas de suas atividades. Os autores observam ainda que a avaliação de desempenho trata-se de um processo que promove oportunidades de entendimento entre as pessoas, esse processo permite que a pessoa tenha uma revisão do seu próprio comportamento, o que torna a avaliação de desempenho “mudanças de atitudes” pessoais, e não uma mera técnica de avaliar.

Para Chiavenato (2010), avaliação de desempenho é um processo que envolve o avaliado e seu gerente, o que representa uma técnica imprescindível na administração. A avaliação de desempenho, deste modo, é uma ótima maneira de encontrar problemas, tanto técnicos quanto humanos. Assim, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é uma ótima forma de localizar carências de treinamento e construção de competências.

2.4 FOCO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho pode ter como foco 2 pontos específicos: O cargo ocupado pela pessoa ou as competências que a pessoa oferece as organizações. Dessa forma, fica à escolha da empresa optar pela abordagem que mais lhe trará resultados positivos.

Quadro 1 - Avaliação de Desempenho Baseada em Cargos e em Competências

| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | BASEADO EM CARGOS | BASEADO EM COMPETÊNCIAS |
| OBJETIVO PRIMÁRIO | Avaliar o desempenho no cargo | Avaliar competências individuais ou grupais |
| OBJETIVO FINAL | Cargo adequadamente desempenhado pelos ocupantes | Competências adequadamente aplicadas no trabalho pelas pessoas |
| EFICIÊNCIA | Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados | Adequação das competências ao negócio da organização |
| EFICÁCIA | Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização | Resultado das competências aplicadas ao negócio da organização. |
| INDICADOR | Cargos ocupados e bem desempenhados na organização | Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso do negócio da organização |
| RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO | Cargos bem ocupados/custos de avaliação do desempenho | Competências aplicáveis e aplicadas/custos de avaliação do desempenho |

Fonte: Chiavenato (2010)

2.5 RAZÕES PELAS QUAIS DEVE-SE AVALIAR DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações precisam saber como seus colaboradores desenvolvem suas atividades de trabalho para que possam compreender seus potenciais e aproveitá-los

melhor dentro de seu ambiente. Sendo assim, é interessante que todos os colaboradores recebam um feedback sobre o seu desempenho, para que possa saber se há a necessidade de fazer correções ou ajustes em seu modo de desempenhar suas funções.

Além disso, Chiavenato (2010) afirma que há uma série de outras razões pelas quais a avaliação de desempenho é importante tanto para as organizações quanto para colaboradores:

a) **Recompensas:** A avaliação de desempenho desenvolve uma forma de justificar aumentos salariais, transferências e até mesmo demissões de funcionários, ou seja, avaliação por mérito.

b) **Retroação** (também conhecido como “feedback”): A avaliação permite a percepção de como as pessoas que o colaborador interage, possam perceber seu desempenho, atitudes e suas competências.

c) **Desenvolvimento:** A avaliação proporciona ao colaborador a percepção de seus pontos fortes e fracos.

d) **Relacionamento:** A avaliação permite o aproximamento das pessoas e consequentemente melhorar o relacionamento entre gerente, pares e subordinados.

e) **Percepção:** A avaliação permite que cada colaborador saiba o que as pessoas pensam ao seu respeito. Isso faz com que melhore a percepção e autopercepção.

f) **Potencial de desenvolvimento:** A avaliação cria meios para conhecer o potencial de seus colaboradores a fim de definir, sucessão, carreiras e programas de treinamento e desenvolvimento.

g) **Aconselhamento:** A avaliação faz com que o gerente tenha informações que possa ajudar no aconselhamento e orientação aos colaboradores.

Deste modo, nota-se que há várias razões pelas quais a avaliação de desempenho agrega valor à organização e a seus colaboradores, e justamente por isso é recomendável que todas as organizações, mesmo as de pequeno porte, desenvolvam mecanismos que viabilizem a avaliação de desempenho em seus ambientes.

2.6 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, quando bem planejada, organizada e desenvolvida, geralmente traz ótimos benefícios a curto, médio e longo prazo, e esses

benefícios são tanto para o indivíduo quanto para organização. Conforme Chiavenato (2010), para que a Avaliação de Desempenho possa ser apropriadamente concebida e aplicada, certos cuidados devem ser tomados:

a) O processo de Avaliação de Desempenho deve cobrir o desempenho atual das atividades e o alcance de metas e objetivos da organização, lembrando que desempenho e objetivos devem andar sempre lado a lado na Avaliação de desempenho;

b) A avaliação deve ser aceita pelos dois lados; tanto pelo o avaliador quanto para o avaliado. Os dois devem estar de acordo e cientes de que essa avaliação trará benefícios para a organização e para os colaboradores.

c) É preciso que se tenha consciência de que a Avaliação de Desempenho tem como objetivo melhorar o desempenho do colaborador dentro da organização. Por isso, ela deve sempre ser feita tendo em vista as potencialidades e interesses do colaborador, pois apenas trabalhando estes fatores será possível que o colaborador se desenvolva de forma mais produtiva para si próprio e para a organização.

2.7 A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para uma boa implantação de um processo de Avaliação de Desempenho, é necessária a análise do ambiente organizacional. Nesta análise, é preciso observar a cultura organizacional, para assim escolher a melhor estratégia e que envolva a responsabilização pelo funcionamento do processo e socialização das informações (LUCENA, 1992).

Segundo a autora, mesmo experiências boas e bons métodos que promovam uma boa divulgação e eficiência, ainda não são suficientes para assegurar que a Avaliação de Desempenho terá um bom funcionamento, e que alcançara os resultados esperados pela organização. É por este motivo que a autora sugere uma boa “estratégia metodológica” para a implantação do processo, dividida em três fases: Conhecimento, implantação e comprometimento, conforme mostrado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Etapas para implantação de um processo de Avaliação de Desempenho

| Etapas para implantação do processo de Avaliação de Desempenho | |
|--|---|
| FASE | ETAPA |
| I - CONHECIMENTO | 1 – Sensibilização 2 – Conscientização 3 - Entendimento |
| II - IMPLEMENTAÇÃO | 4 – Implantação 5 – Aceitação |
| III – COMPROMETIMENTO | 6 – Institucionalização 7 - Interiorização |

Fonte: adaptado de Lucena (1992).

Observando o quadro, pode-se compreender que a fase do conhecimento é dividida na etapa de sensibilização, na qual a empresa e funcionários reconhecem a necessidade de se realizar o processo, conscientização, em que todos se dispõem a viabilizar o mesmo e por fim, entendimento, etapa na qual todo o processo é explicado. A fase da implementação conta com a implantação do processo e com a aceitação ou não do mesmo pela empresa e seus colaboradores, e é extremamente importante para que um processo de avaliação de desempenho ocorra sem problemas. Por fim, na fase do comprometimento, ocorrem as etapas de institucionalização e interiorização, nas quais empresa e colaboradores reconhecem a importância e legitimidade do processo de avaliação de desempenho.

57

2.8 DECISÃO PARA IMPLANTAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Lucena (1992), na criação de estratégias para a implantação da análise de desempenho, outro aspecto de grande importância a ser considerado é a origem da iniciativa, ou seja, de onde parte a resolução para dotar a empresa de um programa de Avaliação de Desempenho. A iniciativa de iniciar este processo, conforme a autora, poderá partir dos seguintes pontos:

Da alta administração;

a) Da área de recursos humanos;

b) De um sub-componente da área de Recursos Humanos;

c) Em nível reduzido de incidências, poderá partir de uma expectativa das gerências ou dos próprios empregados.

Cada ponto citado acima pode implicar em diferentes estratégias de atuação, uma vez que o ponto de partida da idéia irá influenciar muito a maneira como ela será executada. Na maioria das organizações, Lucena (1992) afirma que a iniciativa para a implantação do processo de avaliação de desempenho é tomada pela área de Recursos Humanos. E é algo normal de se acontecer, pois esta é área responsável por criar políticas, programas e ferramentas Gerenciais para gestão de recursos humanos.

Ainda no que se refere à decisão sobre implantar a avaliação de desempenho, a autora observa que é importante considerar as seguintes questões:

a) O programa de Avaliação de Desempenho visa oferecer uma ferramenta gerencial para a administração do desempenho e dos resultados de trabalho esperados?

b) Como o componente organizacional de Recursos Humanos está estruturado em termos de filosofia de atuação, diretrizes, políticas, normas e procedimentos?

c) Como esta filosofia de atuação envolve todos os sub-componentes da área de Recursos Humanos?

d) Será um programa isolado ou estará integrado a um projeto mais amplo que estabelece claramente interações com outros processos, tais como treinamento e desenvolvimento, colocação de pessoal, aproveitamento interno de pessoal, administração salarial, ou plano de carreira?

As respostas sobre estas questões são fundamentais no planejamento da Avaliação de Desempenho, pois possibilita que a organização possa avaliar suas estratégias de implantação e muitos dos problemas que possam surgir ao longo deste delicado processo.

2.9 FASES DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação da avaliação de desempenho é um processo composto por diversas fases e etapas distintas, mas que são altamente interligadas. Em cada uma

dessas fases, Lucena (2002) observa que surgem dificuldades e problemas específicos que se não superados, podem comprometer todo o processo. Segundo a autora, as fases de implantação da avaliação de desempenho são:

2.9.1 Conhecimento

Lucena (2002) destaca que esta fase envolve três etapas: Sensibilização, conscientização e entendimento. Como esta é a primeira fase, ela apresenta certas dificuldades que geralmente estão ligadas à rejeição e resistência a mudanças. Deste modo, em cada uma das fases dentro da etapa de conhecimento, é importante que se desenvolvam mecanismos para lidar com estes contratemplos.

2.9.2 Sensibilização

É nesta primeira etapa que se iniciam os contatos e tentativas de criar expectativa e discussão sobre o processo de Avaliação de Desempenho. Segundo Lucena (2002), algumas sugestões de atividades a ser desenvolvidas para tentar tanto resolver como até mesmo evitar problemas são:

- a) Comunicados sobre os objetivos, significados e resultados esperados pela Avaliação de Desempenho.
- b) Reuniões e debates com os gerentes para envolvê-los no processo, colher suas opiniões, diagnosticar reações positivas e negativas e problemas a serem superados. A autora observa que isto é especialmente importante para que se saiba como está a expectativa ou desinteresse dos colaboradores em relação ao processo.
- c) Desenvolver palestras e matérias sobre o assunto para todos os empregados.
- d) Com o feedback recebido, programar contatos personalizados, com os gerentes, para obter seu apoio, para com aqueles que demonstraram rejeição, tendo em vista sensibilizá-los favoravelmente.

Outra observação levantada por Lucena (2002) é que se deve passar para próxima etapa somente quando o nível de rejeição dos envolvidos estiver bastante baixo ou até mesmo inexistente, porque se houver resistência ou intenção de rejeição

significativas por parte dos colaboradores e gerentes da organização, o processo provavelmente fracassaria em uma das etapas seguintes, o que resultaria em perda de tempo e esforço. Por isso, é importante que todos os problemas relativos à rejeição e resistência à mudança sejam devidamente notados e trabalhados com os colaboradores, não importa o tempo que leve. Apenas quando isto estiver feito é que o programa de implantação pode seguir para a próxima etapa.

2.9.3 Conscientização

A etapa da conscientização é mais simples do que a da sensibilização, e conforme Lucena (2002), tem como objetivos dois passos básicos:

- a) Levar ao público-alvo formas de conscientizá-los de que o projeto realmente vai acontecer, e que isto afetará seu trabalho e sua forma de executá-lo.
- b) Aprofundar o conhecimento das pessoas sobre Avaliação de Desempenho.

Neste contexto, a autora propõe que as atividades que poderão ser desenvolvidas são:

- a) Mostrar e discutir os objetivos possíveis de se alcançar, principalmente com os gerentes.
- b) Analisar a proposta do Documento Normativo, normas e procedimentos gerais, juntamente com os envolvidos.
- c) Obter sugestões sobre o que avaliar, como avaliar e dimensionar os critérios básicos da Avaliação de Desempenho.
- d) Envolver os gerentes no desenvolvimento dos instrumentos.

Essas atividades serão importantes para esclarecer o nível de comprometimento dos envolvidos e se eles estão com expectativas boas sobre o processo, pois os funcionários tendem a ser mais receptivos quando percebem que o seu trabalho ajudar no crescimento da empresa, e que isto será devidamente reconhecido.

2.9.4 Entendimento

Esta é uma fase bastante complexa porque é nela em são dispostas as informações básicas sobre o que cada um irá fazer e como deverão desempenhar o seu papel dentro do processo de Avaliação de Desempenho. Lucena (2002) observa ainda que por conta da alta complexidade da fase, ela gera vários questionamentos.

Estes questionamentos têm influencia de valores pessoais, conhecimentos, experiências, emoções, motivação, insegurança, medo, e responsabilidade, de forma que estes sentimentos serão fundamentais para influenciar as decisões a “favor” ou “contra” aquilo que estará sendo feito ao longo da avaliação de desempenho. Por este motivo, a autora destaca que a participação da alta administração é de suma importância nesta fase para influenciar as preposições das pessoas envolvidas da forma mais assertiva e harmônica possível. Especialmente porque na concepção de Lucena (2002), a principal atividade a ser desenvolvida nesta etapa é o treinamento dos avaliadores e dos empregados.

61

2.9.5 Implementação

Esta fase representa uma transição importante, a transição de decisão, fundamental para que possam ser executadas as expectativas da teoria e da pratica, ou seja, este é o passo decisivo para alcançar os resultados desejados. Lucena (2002), destaca que esta é a fase mais demorada, pois está dividida em duas etapas, a etapa de Implantação e a etapa de Aceitação.

a) Implantação: Nesta etapa, são iniciadas as aplicações dos instrumentos de Avaliação de Desempenho, pois o sucesso desta etapa depende das adequações desses instrumentos e principalmente sua funcionalidade, assim possibilitando boas experiências. Lucena (2002) lembra que geralmente, esta etapa leva entre seis meses a um ano para ser devidamente completada, dependendo do tamanho da empresa e do número de envolvidos.

A autora observa que a assessoria da área de Recursos Humanos é fundamental nesta fase, para oferecer suporte e orientações necessários para o bom funcionamento do

processo e ainda avaliar os resultados parciais para que assim possam ser efetuados os eventuais ajustamentos que venham à contribuir para o desenvolvimento do processo.

b) Aceitação: Lucena (2002), afirma que o resultado da etapa anterior, seja ele negativo ou positivo, terá grande impacto nesta etapa, pois o sistema implantado pode funcionar algum tempo e logo depois ser desativo, por não obter o alcance necessário de aceitação que seria necessário para que o processo fosse devidamente institucionalizado. Naturalmente, a aceitação será resultado de experiências bem sucedidas; quando o resultado esperado é alcançado, o comprometimento das pessoas será na verdade uma consequência, agindo também como a base de sustento para as Avaliações.

2.9.6 Comprometimento

Um dos principais objetivos das fases anteriores foi alcançar o comprometimento das pessoas com o processo. Lucena (2002) lembra que este processo não nasce naturalmente ou por meio de ordens, mas sim de um desenvolvimento que parte do interior de cada pessoa, sendo uma decisão pessoal, e a manifestação de sentimento de cada um. O comprometimento, em seu sentido mais profundo é algo que não pode ser imposto pela organização, e que para existir de forma plena, precisa partir do próprio funcionário. Por este motivo, é importante que tenha experiências bem sucedidas e resultados positivos nas etapas anteriores.

62

2.9.7 Institucionalização

Institucionalização é o processo em que algum tipo de conjunto de valores ou normas foi aceito tanto em termos formais quanto informais; a institucionalização só acontece quando as pessoas começam a seguir determinados padrões por meio da consciência de que eles são adequados àquela situação ou por questões de hábito. Por esta razão, Lucena (2002) observa que quando o processo de avaliação de desempenho chega a esta etapa, ele já está estabilizado, e as pessoas já estão incorporando novos valores, a suas rotinas como algo normal em suas vidas.

2.9.8 Interiorização

Lucena (2002) afirma que ao chegar nesta etapa, grande parte da organização já está totalmente comprometida ao novo sistema de Avaliação de Desempenho, pois as pessoas já estão cientes de que este sistema atende expectativas pessoais e profissionais e também os objetivos da empresa. Para alcançar este nível de comprometimento, a autora observa que são necessários de três a cinco anos de trabalho, e que um processo bem sucedido da implantação de um programa de avaliação de desempenho deve apresentar os seguintes resultados ao final desta etapa:

- a) Dimensionamento claro do que deve ser avaliado;
- b) Criação de oportunidades para os gerentes e suas equipes;
- c) Proatividade na identificação de conflitos e nas necessidades de desenvolvimentos ao sistema;
- d) Desenvolvimento da atitude positiva para aceitar e comprometer o programa de Avaliação de Desempenho.

Conforme Lucena (1992) ao atingir esta etapa, pode se considerar o fechamento do período avaliativo, pois todo o processo já foi exercitado e adaptado as informações do Avaliador.

Deste modo, percebe-se que a implantação de um programa de avaliação de desempenho é um processo realizado de médio a longo prazo, e justamente por isso, a melhor estratégia nesse método é promover mudanças de atitudes de modo progressivo, para que não ocorram surpresas ou radicalismo relacionados a um alto grau de resistência à mudança. Como lida diretamente com diversos paradigmas da empresa e com todos os seus colaboradores, este é um dos processos organizacionais em que o envolvimento constante do departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas não é apenas extremamente importante, mas indispensável.

2.10 OUTRAS ALTERNATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação de um programa de avaliação de desempenho pode trazer diversos problemas, uma vez que este é um processo consideravelmente complexo por

tratar ao mesmo tempo de muitos elementos dentro da organização. Segundo Lucena (1992), o método de implantação da avaliação de desempenho falado acima poderá não ter o resultado desejado e principalmente esperado.

Conforme o autor, após a aplicação da Fase 1 – Conhecimento, se houver muita rejeição por parte das pessoas, o processo poderá ser implantado apenas nas áreas que realmente desejam experimentar o processo de Avaliação de Desempenho. Sem dúvida nenhuma, ocorreram alguns problemas devido a isso, principalmente quando uma área precisa da integração das outras áreas; um exemplo é metas que precisam ser batidas, cujos padrões de desempenho precisam ser negociados com outras unidades.

Justamente por conta destes problemas, Lucena (1992) observa que em empresas de grande porte é recomendável que primeiramente o processo seja implantado em áreas pilotos dentro da empresa, principalmente em áreas que realmente estão dispostas a mudança e a operacionalizar a Avaliação de Desempenho.

Um ponto positivo em se fazer isso é que a experiência nesses setores pilotos pode possibilitar a análise da funcionalidade e adequação da Avaliação de Desempenho, oferecendo os dados necessários para que se possa fazer ajustes. Então, é a partir daí que a empresa pode executar um bom plano de implantação por adesão espontânea, até envolver a empresa por completo.

Lucena (1992) afirma que outra alternativa que pode se utilizar para implantar o método de Avaliação de Desempenho é por níveis organizacionais, iniciando com o nível gerencial. Esta alternativa, na visão da autora, facilita o acompanhamento do processo, permite um assessoramento mais efetivo, e ainda tem a vantagem de exercitar a gerência na prática do processo, para que assim se possa desenvolver as habilidades dos envolvidos e capacitá-los na aplicação do processo para seus subordinados. Este processo deve sempre partir da alta gerência para os níveis operacionais da empresa.

As formas de implantação da Avaliação de Desempenho já apresentadas podem oferecer algumas conclusões que podem ser resumidas nos seguintes pontos levantados por Lucena (1992):

a) O reconhecimento da importância da Avaliação de Desempenho pela gerência e pelos Recursos Humanos não garante a efetivação, no máximo acontecerá o cumprimento burocrático como disfarce de disciplina dos envolvidos.

b) A precipitação e a frustração são mais desgastantes e improdutivas do que o processo lento porém firme.

c) Se o processo de Avaliação de Desempenho for bem planejado, poderá acelerar o processo de assimilar as coisas novas da empresa.

d) A alternativa que realmente viabiliza a mudança é a conquista do comprometimento.

Desta forma, pode-se analisar que o processo de implantação da Avaliação de Desempenho ou qualquer coisa que seja nova para as organizações é de grande dificuldade para aceitação de todos, pois as pessoas tendem a querer aquilo que já estão acostumadas e frequentemente apresentam resistência a mudanças mesmo que estas tragam melhoria ao clima organizacional e ao trabalho realizado por elas. Por esta razão, é preciso que se saiba conduzir de forma adequada este e outros processos que lidem com mudanças de paradigmas nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

65

Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo se caracterizou como uma pesquisa bibliográfica, porque conforme Vergara (2004), pesquisa bibliográfica é representa uma técnica adequada para ser utilizada em estudos em que se deseja explorar um determinado tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca de aprofundar o assunto de Avaliação de pessoas foi procurado diversos estudiosos relacionados ao tema, que contribuíram de forma positiva no desenvolvimento reflexivo deste artigo . Analisando o estudo, percebe-se que a Avaliação de pessoas tem uma grande dificuldade em ser implantada, mas quando da certo pode acrescentar muito no desenvolvimento das pessoas dentro da organização e na própria organização.

Diante da exposição dos fatos, pôde-se concluir que a Avaliação de Desempenho é algo novo ainda para todos e ainda está sendo desenvolvidos uma série de fatores na construção de uma sólida área dentro das empresas.

Em resposta ao questionamento proposto, estão os fatos coletados, que tecem argumentos favoráveis à busca incessante no desenvolvimento da prática de Avaliar pessoas, também deixa claro que, embora grande parte das pessoas rejeitem o projeto no começo, mostra que assim que aceito pode interferir muito no crescimento profissional de cada funcionário.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro. Campus, 2010.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Fischer, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p 11-34.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2002.