



**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS SISTEMAS DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS
A PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT SYSTEMS**

Glaudson Dias¹
Lorilene França²
Fernanda Medeiros³

Resumo:

Neste trabalho, temos o objetivo de destacar a importância de se aplicar uma boa Avaliação de Desempenho dentro dos sistemas de Gestão Recursos Humanos. Com as constantes modificações e aumento da competitividade no mercado globalizado, houve necessidade de se aplicar dentro das organizações mecanismos que viessem a ajudar no aprimoramento dos processos com a finalidade de alcançar objetivos e metas. Faremos um breve apanhado através de artigos pesquisados em sites sobre conceito de Recursos Humanos, suas funções e conceitos sobre as ferramentas de treinamentos, comunicação, motivação e liderança para que possamos adentrar em nosso objetivo do trabalho, que é a Avaliação de Desempenho como ferramenta de melhoria nos processos de uma organização. Falaremos sobre suas dificuldades na implantação, sobre os benefícios para a empresa e para o funcionário ao ser implantado e a importância do monitoramento após a implantação como forma de estar sempre acompanhando as mudanças de mercado.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Avaliação, Desempenho.

Abstract:

In this work, we aim to highlight the importance of applying a good performance evaluation within the Management Human Resources systems. With the constant changes and increasing competitiveness in the global market, it was necessary to apply mechanisms within organizations that came to help in the improvement of processes in order to achieve objectives and goals. We will soon caught by articles searched for sites on the concept of Human Resources, its functions and concepts of the tools of training, communication, motivation and leadership so that we can enter into our job objective, which is the Performance Assessment as tool improvement in the processes of an organization. We will talk about their difficulties in implementation, the benefits for the company and for the employee to be deployed and the importance of monitoring after deployment as a way of always watching the market changes.

Keywords: Human Resources, Evaluation, Performance.

¹ Faculdade de Macapá- grdias28@yahoo.com.br

² Faculdade de Macapá- lorilenefranca@yahoo.com.br

³ Faculdade de Macapá-fernanda.carlarocha@hotmail.com

Dias, G.; França, L.; Medeiros, F.; A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.1, Nº4, p.20-40, Jul./Ago.2016. Artigo recebido em 01/08/2016. Última versão recebida em 15/08/2016. Aprovado em 07/09/2016.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

1 INTRODUÇÃO

Os assuntos abordados no presente artigo servirão de base para que se entenda como a Avaliação de Desempenho afeta diretamente os sistemas de gestão de Recursos Humanos e o resultado final da organização.

Antes de adentrar no assunto do artigo, falaremos acerca de Recursos Humanos, suas funções e ferramentas que contribuem para o bom desenvolvimento das atividades dentro de cada organização.

Com o advento da Revolução Industrial tornou-se necessário ou fundamental estreitar as relações entre empregado e empregador e rever processos, desafios e responsabilidades para as constantes mudanças diante de um mundo globalizado e mais competitivo.

Foram elaboradas funções estratégicas para a área de Recursos Humanos com o objetivo de aperfeiçoar a produtividade no decorrer de seu desenvolvimento, assim como foram criadas ferramentas que pudessem avaliar as organizações como um todo, seja de pessoas ou de processos com a finalidade de aprimorá-los para o atual mercado competitivo.

Surgiram então ferramentas que contribuíram para este desenvolvimento das organizações, tais como Cursos e Treinamento (obrigatórios ou não), de Motivação para estimular indivíduos ou equipes, de Comunicação para que as diversas áreas funcionem como um todo e passem a alinhar processos, comunicando-se de uma melhor forma e ferramentas de liderança para identificar funcionários com habilidades específicas, formadores de opiniões e espírito de liderança diante dos demais.

Além das ferramentas citadas acima surgiu outra que daremos ênfase chamada Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho serve para que todos tenham um bom entendimento sobre a cultura organizacional da empresa, assim como serve para traçar com mais exatidão as metas e objetivos a serem alcançados por todos.

Toda organização necessita dispor de mecanismos para avaliar desempenho nos diversos níveis ou sistemas, quer sejam estratégico, tático, operacional ou individual. Ela deve ser entendida como um processo que é iniciado através do planejamento e finalizado com confronto entre o que foi executado e o que foi planejado para identificar falhas e acertos.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Procuramos dar ênfase em bases conceituais, em processos, nas dificuldades de implantação, nos benefícios que trazem para a organização e nos fatores que contribuem para o seu bom desenvolvimento. Dessa forma, verificaremos de que maneira a Avaliação de Desempenho otimiza a organização e seu capital intelectual através de processos para obter resultados satisfatórios para ambas as partes.

2 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E FATORES QUE CONTRIBUEM DE FORMA POSITIVA PARA A ORGANIZAÇÃO

Devido a ser uma área onde há gestão de pessoas tanto interna quanto externamente, o aperfeiçoamento das atividades dentro da área de Recursos Humanos torna-se necessário para que os objetivos sejam alcançados mais rapidamente. Essas atividades precisam estar alinhadas através de descrições de cargos e funções dentro da área de Recursos Humanos.

Para entendermos melhor como aplicar a Avaliação de Desempenho dentro do sistema de Recursos Humanos de uma organização torna-se necessário compreendermos o conceito e que ferramentas são aplicadas dentro deste sistema que venham a contribuir de forma positiva para seu perfeito desenvolvimento.

2.1 Conceitos de Recursos Humanos.

Para o blog da Equipe Rh (2011) Recursos Humanos é uma área relativamente nova, tendo surgido no início do século XX.

Seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua criação deveu-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá para cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunha existir.

Em sua forma embrionária, porém já estruturada, começou a articular as expectativas e as percepções desses atores econômicos (empregador e empregado), bem como serviu de interface entre o capital e o trabalho, que, por vezes, são faces de uma mesma moeda; porém, muitas das vezes, altamente divergentes e conflitantes.

Desde a primeira Teoria Administrativa, onde se pregava a racionalização do trabalho, até os dias de hoje, onde o imperativo é a administração do trabalho dentro de um

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

ambiente altamente tecnológico e competitivo, o homem é um dos principais elementos dessa equação.

Para isso, tornou-se necessário aprimorar seus processos internos. Estruturou-se em grandes áreas gerais: Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Higiene e Segurança no Trabalho, Bem-Estar Social, Relações Sindicais (ou Relações Trabalhistas) e Avaliação de Desempenho.

Para Júlio César (2010) Recursos Humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização.

Já para o site “Que Conceito”, designa-se Recursos Humanos ao conjunto de trabalhadores ou empregados que fazem parte de uma empresa ou instituição e que se caracterizam por desempenhar uma variada lista de tarefas específicas a cada setor.

O que podemos dizer é que dentro da área de Recursos Humanos de uma empresa deve haver capital intelectual capaz de desempenhar, desenvolver e executar tarefas que venham a contribuir para o alcance dos objetivos próprios e da empresa e que elas precisam contribuir para que isso ocorra.

Há necessidade de desenvolver treinamentos, cursos de liderança, há necessidade de comunicação entre os setores para que estas atividades sejam mais bem desenvolvidas e, além disso, tais setores precisam ser constantemente motivados para que possam se destacar diante de suas atividades e diante do mercado cada dia mais desenvolvido.

Na área de Recursos Humanos, o desenvolvimento individual por meio da motivação faz melhorar o desempenho de cada um dentro de suas atividades e ajuda a alcançar os objetivos da empresa.

Chiavenato, apud Delgado (2010), declara que motivação se refere às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

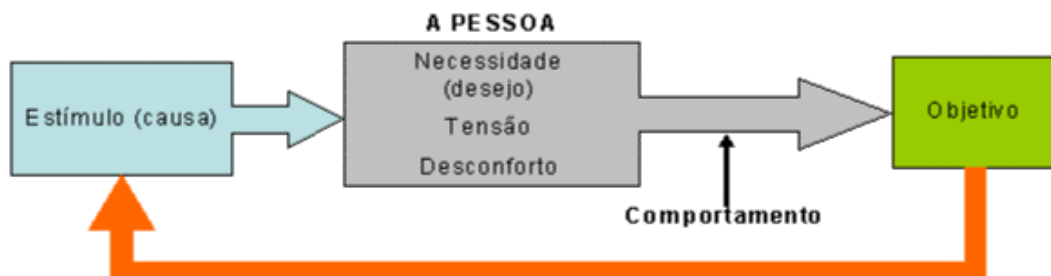


Figure 1: Modelo básico da motivação

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Este modelo básico de motivação é o mesmo para todos os indivíduos, mas o resultado é variável por depender da percepção, do estímulo, das necessidades e a forma que cada um deles adquire esse conhecimento.

A Motivação pode ser intrínseca, quando gerada por necessidades e motivos pessoais, e pode ser extrínseca, referente à motivação gerada por processos de reforço e punição.

O que podemos perceber é que tudo gira em torno de uma necessidade. Tal é o motor que impulsiona e provoca um comportamento e, quando a necessidade surge, desequilibra o processo causando desconforto e uma reação ou ação para ajustar esse desequilíbrio. Atendendo-se as necessidades, o indivíduo ficará satisfeito e voltará ao equilíbrio do ambiente em que está inserido.

Seguem abaixo as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade:

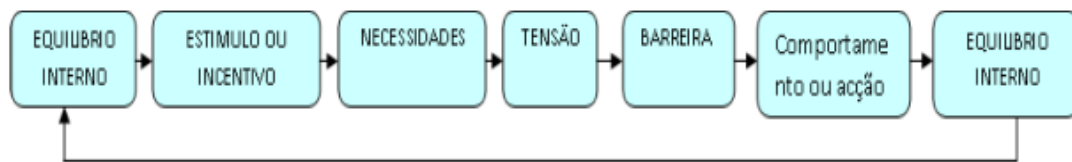


Figura 2: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

A partir daí, surgiram várias teorias que contribuíram para o desenvolvimento da motivação tais como: Teoria de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Teoria X e Y de McGregor, etc.

Para nós, a área de Recursos Humanos é a porta de entrada de cada organização. Há uma necessidade por profissionais motivados, dispostos a resolver problemas e preparados para lidar com diferentes indivíduos e suas diversas idiossincrasias.

Outro ponto essencial é que a Motivação aperfeiçoa a qualidade do ambiente de trabalho e por consequência o clima organizacional.

É essencial manter dentro da organização um capital intelectual que possa ser comprometido, que agregue valor ao produto ou serviço, que saiba fidelizar clientes dentro do mercado competitivo e globalizado, que saiba trabalhar em equipe, que faça alianças estratégicas para atingir seus objetivos e os da empresa, que aprenda a resolver conflitos internos e externos, que tenha iniciativa e seja um agente de mudanças.

Além de motivar, é necessário que a área de Recursos Humanos, especificamente o setor de Recrutamento da empresa, aplique cursos e treinamentos, para que cada

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

colaborador conheça o processo de sua área e consiga desenvolver suas atividades num ambiente bom e saudável. Isso contribui e melhora a autoestima.

Cursos e Treinamentos são ferramentas que contribuirão para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas, sendo esse o objetivo final: atingir resultados melhores e aperfeiçoar os processos.

Levandowski (2015) em matéria publicada no site RH Portal salienta que nem todas as empresas conseguem entender que a área de treinamento e desenvolvimento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo.

Para o autor, a área atua com diversas competências (exemplo: treinamento básico ao novo colaborador ao entrar na empresa), desenvolve aspectos novos em seus empregados, faz a transmissão de informações do nível estratégico ao operacional, atua com pesquisas de clima e demais métodos relativos à área.

De acordo com o autor Villela da Matta em matéria publicada no site Sociedade Brasileira de Coaching, o treinamento serve para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo em que desenvolve suas habilidades. Deve ser considerado um investimento, e não um custo para as organizações.

O que fica claro é que sem treinamento básico as partes interessadas são prejudicadas. A empresa precisa capacitar e treinar funcionários para que conheçam bem o ambiente da organização e saibam desenvolver suas atividades da melhor forma possível e com o menor custo para obter retorno de capital para a empresa com um prazo curto de tempo, ou seja, fazer com que esta empresa consiga manter seus recursos sustentáveis e seja lucrativa.

Já o colaborador precisa se capacitar para desenvolver melhor sua atividade, conhecer o ambiente e os objetivos da empresa para que futuramente seja uma pessoa reconhecida, satisfeita tanto na vida pessoal como profissional, estando apta a oportunidades do ambiente, a uma promoção ou à recolocação profissional.

Deve-se levar em consideração que um profissional capacitado e insatisfeito é risco de perda para a empresa; portanto, deve-se avaliar e procurar reduzir esse risco antes de treinar esse profissional.

Neste intervalo de tempo baseado nos cursos e treinamentos que são aplicados, alguns profissionais se destacam pela sua forma de resolver problemas e pela forma de liderar os demais colaboradores do grupo tornando-se assim um líder entre os demais. Mas o que é liderança?

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Patrícia Pessoti (2012) afirma que o papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de objetivos satisfatórios. Portanto, o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas dinamizadas.

Para Cíntia Bortotto (2012) liderança é competência que requer inúmeros conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer com que os objetivos sejam atingidos, por meio de pessoas inspiradas.

Ser líder é ter caráter, é ter credibilidade, é inspirar confiança dentro de qualquer meio em que está inserido, seja dentro do ambiente de trabalho ou no ambiente social. O líder é admirado por seus gestos e atitudes para com o próximo.

Um dos pontos primordiais dentro do sistema de Recursos Humanos para que as áreas interajam entre si é a comunicação entre esses sistemas de forma que o serviço comece e não tenha fim devido à falta de comunicação.

Karine Araújo (2012) declara que comunicação está diretamente ligada à qualidade das relações humanas e, por isso, esta é uma competência extremamente importante para o ambiente corporativo. Por se tratar de algo inerente ao ser humano, é comum pensar que se trata de uma competência fácil de ser desenvolvida. Entretanto, muitos são os exemplos de uma comunicação ineficaz, que podem abranger os mais diversos níveis hierárquicos.

Jacomini (2011) afirma que a comunicação interna atua na empresa como vários fatores de sucesso:

1. Fator Estratégico: quando proporciona a troca de conhecimento, na divulgação de informações, de objetivos estratégicos e aspectos da cultura organizacional;
2. Fator de Integração: quando incentiva o diálogo e por meio deste são estabelecidas relações estáveis e duradouras;
3. Fator Motivação e Satisfação: quando os clientes internos têm acesso às informações e a oportunidade de externar suas opiniões - liberdade de participação.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

2.2 Funções dos Recursos Humanos

Para o site “Que conceito”, as principais tarefas dos Recursos Humanos são: seleção de empregados, promoção e formação dos funcionários, assim como os diversos processos de organização. Tudo isso com o objetivo de otimizar a produtividade de uma empresa. É necessário estabelecer ferramentas para avaliar todos os parâmetros que fazem parte da dinâmica dos recursos humanos.

Partindo do princípio de que as pessoas que fazem parte de uma empresa são o motor e o principal ativo da mesma, o site anteriormente referido cita as cinco funções estratégicas da área de Recursos Humanos:

1. Saber entrevistar e escolher - a seleção do pessoal representa o núcleo estratégico de uma empresa. É um processo mais complexo do que se imagina à primeira vista. Não se trata de escolher os indivíduos de melhor currículo, mas sim observar uma série de qualidades pessoais, as quais devem ser interpretadas em qualquer processo de seleção.
2. Conseguir um ambiente de trabalho agradável - o clima de um ambiente de trabalho deve ser cuidadoso em todos os sentidos. Quem trabalha satisfeito produzirá mais e melhor porque é necessário estabelecer dinâmicas positivas entre os empregados (incentivos, trabalho em equipe, conciliação da vida trabalhista e pessoal, entre outras).
3. Saber expressar motivação - organizar as tarefas deve vir acompanhado de um fator chave: a motivação. Ignorar esse aspecto pode debilitar o potencial de uma empresa.
4. Uma boa organização entre os diversos departamentos - embora cada departamento tenha suas funções e possua uma estrutura hierárquica, é conveniente promover a participação de todos os trabalhadores. Trata-se de estabelecer meios para que a opinião de cada empregado possa ser valorizada, ou seja, incentivar a participação de cada membro na ação coletiva.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

5. Análise dos cenários para otimizar e corrigir aquilo que está errado - é necessário avaliar o que se faz para saber corrigir depois. A avaliação não deve ser entendida como um exame, mas como um termômetro para medir os vários aspectos do RH (Recursos Humanos).

Baseado nestes pontos e entendendo mais como funciona o sistema de recursos humanos, ferramentas e suas funções, passamos a identificar de que forma a Avaliação de Desempenho irá ajudar ou contribuir para a atividade de cada colaborador dentro da organização.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conhecendo a maneira de se trabalhar dentro do sistema de Recursos Humanos, ferramentas, funções e a forma que devem desenvolver seu capital intelectual, a Avaliação de Desempenho passa a ser utilizada para obter melhores informações sobre cada processo e cada pessoa dentro do contexto que contribui para o bom desenvolvimento da organização.

Primeiramente, deve-se perguntar o que significa Avaliação de Desempenho e qual seria a forma mais adequada de aplicá-la dentro da organização, especificamente na área de Recursos Humanos.

Abordaremos conceitos, como se aplicar, os fatores, as dificuldades na aplicação e os benefícios para termos uma boa Avaliação de Desempenho.

Periard (2011) em publicação em site comenta que a melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc., é através do acompanhamento das atividades realizadas.

“A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.” (PERIARD, 2011).

Para o autor, o método tem como objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários visando crescimento profissional e pessoal e desempenho nas funções

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

dentro do ambiente de trabalho. O método aplicado ainda identifica novos talentos que podem ser remanejados internamente e facilita o feedback aos funcionários analisados e gestores. Dentre eles o autor cita os seguintes:

- Escalas gráficas de classificação;
- Escolha e distribuição forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidentes críticos;
- Comparação de pares;
- Autoavaliação;
- Relatório de performance;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação por objetivos;
- Padrões de desempenho;
- Frases descritivas;
- Avaliação 360 graus;
- Avaliação de competências;
- Avaliação de competências e resultados;
- Avaliação de potencial;
- Balanced Scorecard.

Segundo Antônio Luiz (2011), em matéria publicada em site, a Avaliação de Desempenho é importante para o funcionário e valiosa para as empresas.

“A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade.” (ANTÔNIO LUIZ, 2011).

Para o referido autor, existem vários objetivos para trabalhar com a avaliação de desempenho nas empresas, dentre eles:

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

- Ajustar o perfil do funcionário ao local de trabalho como o qual ele mais se identifica;
- Aperfeiçoamento contínuo do funcionário;
- Indica se o funcionário tem as qualificações exigidas pelo cargo;
- Indica o funcionário com potencial para promoções;
- Propicia geração de aumentos salariais;
- Diagnostica necessidades de treinamentos/qualificações;
- Evidencia problemas de relacionamentos;
- Demonstra evolução dos funcionários;
- Gera motivação e satisfação no trabalho.

Para que melhores resultados sejam obtidos, as avaliações devem ser periódicas e com padrões definidos para todos os cargos existentes na empresa. As avaliações devem ser monitoradas continuamente as evoluções dos avaliados, visando ter dados reais para realimentá-la. O avaliador deve se preparar para o momento de avaliação, não é um processo fácil, nem rápido, além de exigir dele muita habilidade, principalmente, no ato do *feedback*. Ressalta-se, aqui, a importância de realizar as avaliações de forma imparcial e impessoal.

Aos avaliadores, sugere-se agir com imparcialidade, possuir boa comunicação, comprometimento e foco em resultados.

Cabe ao setor de Recursos Humanos capacitar os líderes para trabalharem com essa ferramenta, pois se os mesmos não forem conscientes da importância dela para a empresa e para os funcionários, podem prejudicar o bom andamento da avaliação de desempenho, podendo pôr em risco a credibilidade da mesma.

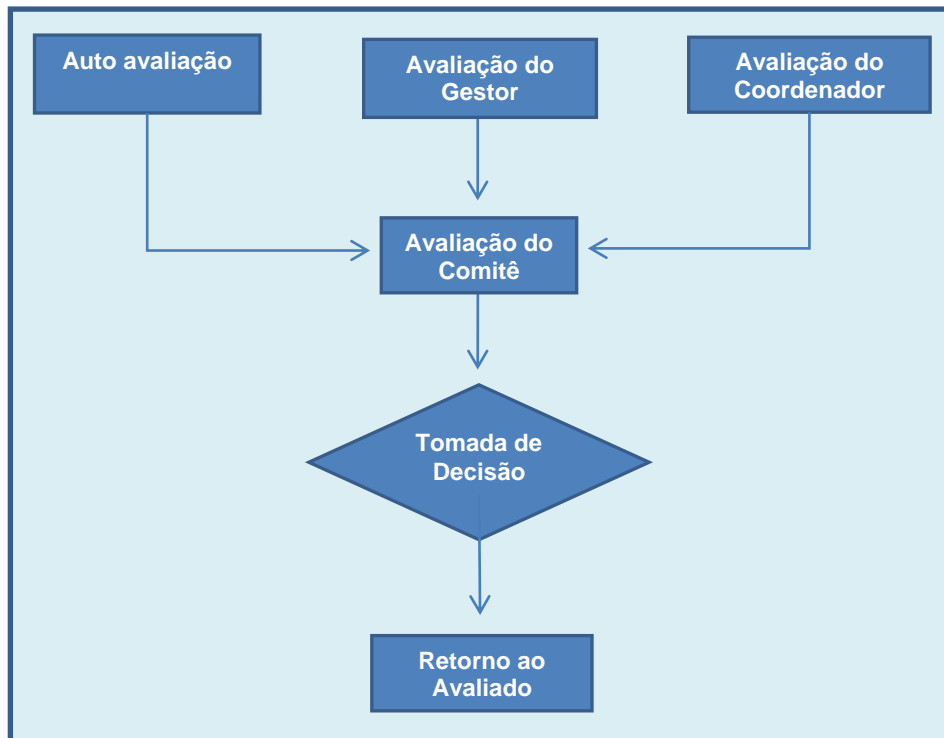
De acordo com publicação em site da autora Rosiméri Inácio, parte considerável do sucesso de uma empresa está baseada no desempenho de sua equipe de profissionais. Neste sentido, é de suma importância utilizar-se de ferramentas para mensurar este desempenho e permitir a tomada de decisões em busca do aumento da competitividade.

“A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, atitudes, entre outras). Esta análise de desempenho pode ser

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

chamada de avaliação 360 graus, avaliação de eficiência, avaliação e mérito, avaliação pessoal, feedback 360 graus, gestão de competências, mapeamento de competências, relatório de progresso, entre vários outros nomes. ” (ROSEMERÍ INACIO).

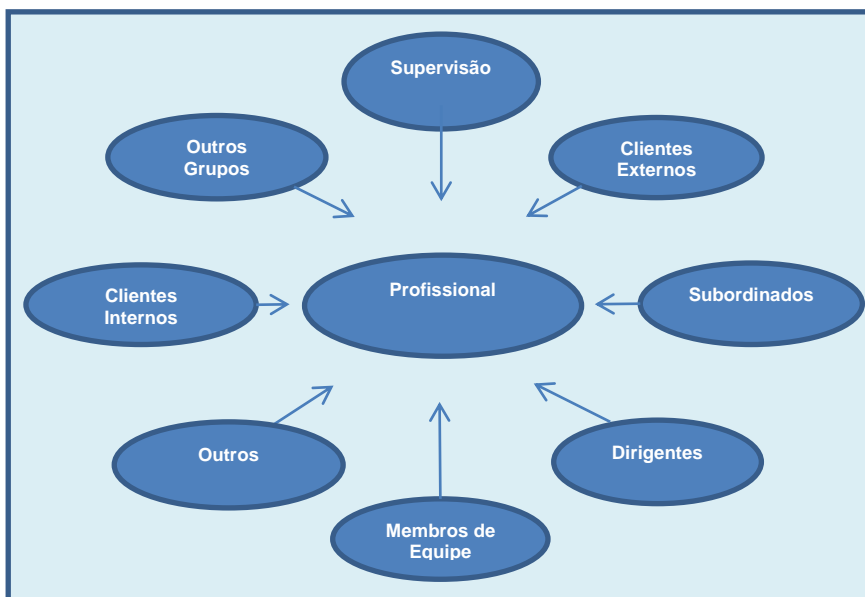
Para a autora a Avaliação de Desempenho deve contemplar as fases de autoavaliação, avaliação do gestor e do coordenador do processo, análise do comitê de avaliação, retorno ao avaliado e tomada de decisão (Figura 1).



(Figura 1): Fases de Auto avaliação.

Tal processo de feedback 360° exemplificado pela autora no site se refere ao retorno de informações com múltiplas fontes, avaliação em rede e outros. Segundo Rosiméri, todos os participantes do programa recebem, simultaneamente, feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e, em algumas situações, de pessoas externas à empresa tais como clientes e fornecedores (Figura 2). Há também uma autoavaliação do participante.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos



(Figura 2) adaptada: Etapas do processo de Avaliação de Desempenho.

O objetivo da metodologia é contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes demandados pela organização que a utiliza.

De acordo com a autora, existe um compromisso de ação conjunta no processo para aproximar e fortalecer a relação tanto profissional quanto pessoal. Além deste ponto, existem quesitos de desempenho que servem para orientar a percepção e facilitar registros de fatos, práticas, comportamentos, atitudes e esforços para a consecução dos resultados de trabalho, conforme demonstrado na Tabela abaixo.

FATOR	CONCEITO
Qualidade	Realiza o trabalho com planejamento e organização, de acordo com os padrões estabelecidos, aplicando o conhecimento técnico exigido e buscando sempre a eficiência na utilização de recursos disponíveis e a satisfação do usuário do serviço prestado.
Dedicação e Compromisso	Aplica-se no desenvolvimento dos trabalhos com disponibilidade, responsabilidade, participação, aperfeiçoamento contínuo e visão global da instituição, enfatizando o cumprimento das metas de trabalho e da missão institucional.
Relacionamento Interpessoal	Lidar social e profissionalmente com as pessoas, independentemente do nível hierárquico, influenciando-as construtivamente e demonstrando respeito à individualidade de cada um, tendo sempre como objetivo a melhoria do trabalho como um todo.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Iniciativa e Criatividade	Tomar iniciativa e criar ideias inovadoras para o desenvolvimento dos trabalhos e da instituição, na falta de normas e processos previamente determinados, demonstrando senso crítico e interesse pela pesquisa e produção de conhecimento.
Gestão de Pessoas (exclusivo para avaliação dos gerentes)	Capacidade técnica e gerencial para administrar com efetividade os recursos humanos disponíveis de forma a garantir o melhor desenvolvimento dos processos de sua unidade de trabalho.

(Tabela 3) adaptada: Principais Quesitos de Desempenho

“Avaliação de Desempenho é um importante instrumento que permite que o gestor conheça mais profundamente seus subordinados, suas habilidades e conhecimentos, além de aproximar gestor e colaborador permite que ambos possam estabelecer planos de melhorias. Porém, a forma como a avaliação é executada por muitas empresas é considerada uma atividade burocrática, sendo realizada através de formulário, e isso pode desfavorecer o objetivo da avaliação, fazendo com que perca sua real finalidade.” (GASPARETTO 2013).

O autor ainda destaca alguns pontos como benefício ao se aplicar a Avaliação de Desempenho dentro de uma organização:

- Colaborador:
 - ✓ Promove o autoconhecimento resultando em um maior aperfeiçoamento pessoal e profissional;
 - ✓ Apontamento das necessidades de treinamentos e necessidades;
 - ✓ Compreensão dos resultados conquistados.
- Gestor:
 - ✓ Permite uma orientação mais assertiva em relação ao desenvolvimento e relacionamento com a equipe;
 - ✓ Facilita a evolução no nível de comunicação com os colaboradores;
 - ✓ Favorece a evolução da equipe de gestor e equipe.
- Empresa:
 - ✓ Auxilia a detectar o melhor momento para promoções, relocalizações ou desligamento de colaboradores;
 - ✓ Aprimoramento da comunicação;

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

- ✓ Informações e dados mais apurados sobre o desempenho organizacional.

Patrícia Bispo (2010), em publicação em site, apresenta as dez dificuldades para implantar a Avaliação de Desempenho. A autora revela que, em todas as fases da vida, o ser humano passa por constantes processos de avaliação, o que não seria diferente ao se exercer uma profissão ao ser avaliado se atende ou não as expectativas do cargo para que exerça.

Neste momento, entra em cena a chamada avaliação de desempenho, que, dependendo da estrutura e da cultura da empresa, apresenta-se em vários formatos.

Este processo é visto pelos profissionais com desconfiança devido à forma ou metodologia que é aplicada.

Conforme relatado anteriormente, alguns erros são cometidos com mais frequência ao se aplicar a avaliação como mostra a autora abaixo:

1 - Acreditar que a avaliação de desempenho será vista com naturalidade e que os profissionais possuem maturidade suficiente para ter suas performances avaliadas sem qualquer questionamento.

2 - Esquecer-se de enfatizar que o processo não tem caráter punitivo, mas sim deve ser considerado como uma oportunidade para desenvolver novas competências, sejam técnicas e/ou comportamentais. Isso, por sua vez, permitirá que o profissional almeje novas conquistas dentro da própria organização.

3 - Pensar que as avaliações devem ser realizadas em um ritmo acelerado e correr contra o relógio faz com que etapas valiosas sejam atropeladas. É necessário estabelecer metas para que os resultados do trabalho tenham o êxito esperado.

4 - Instituir a avaliação de desempenho sem realizar um treinamento, para preparar as lideranças para conduzir o processo de maneira certa e que saibam dar respaldo aos avaliados, quando esses se sentirem ameaçados a possível zona de conforto em que se encontram será neutralizada.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

5 - Não apresentar os objetivos, a logística e os benefícios que a avaliação de desempenho trará tanto à empresa quanto aos colaboradores. Como em qualquer processo inovador, a comunicação clara com os funcionários torna-se indispensável para o êxito do trabalho.

6 - Desvalorizar a importância do feedback no contexto do processo, uma vez que, se a metodologia for aplicada aleatoriamente, as consequências serão extremamente negativas tanto para a organização quanto para os funcionários.

7 - Permitir que as lideranças apliquem peculiaridades ao processo, prejudicando, dessa forma, o real objetivo da proposta. Há casos em que o líder pode se levar pelo fato de simpatizar ou não com um profissional. Por essa razão, a área de Recursos Humanos sempre deve estar focada para dar suporte aos gestores.

8 - Tornar o processo unilateral. Se ao final do processo, é identificado que o profissional não está atendendo às expectativas do negócio, o avaliador deixa de ouvir os comentários do avaliado. Traçar um plano de ação sem deixar a outra parte expressar-se é perda de tempo e, possivelmente, de um talento para a concorrência.

9 - A avaliação foi concluída, o profissional que se "vire" para melhorar sua performance rapidamente. Depois que o plano de desenvolvimento individual for elaborado em parceria pelo líder e liderado, o funcionário deve ser acompanhado ao longo do período em que ele precisar aprimorar ou desenvolver competências necessárias ao cargo. Durante esse período, novas diretrizes podem ser traçadas em virtude de fatores que podem interferir no desenvolvimento do colaborador. Por exemplo: um funcionário afastou-se das atividades por licença médica e o avaliado precisa suprir a ausência do colega de trabalho.

10 - Caso a empresa não tenha estrutura necessária para realizar a avaliação de desempenho, deixar de contratar uma consultoria especializada no assunto. Muitas vezes, quem busca o "barato" no final vê que optou pelo "preço mais alto".

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo destacar a importância de se aplicar uma boa Avaliação de Desempenho dentro do sistema de Gestão de Recursos Humanos das empresas como ferramenta de melhoria dos processos e das pessoas.

O Recursos Humanos é referencialmente a porta de entrada de toda a empresa para muitos que estão sendo contratados, para visitantes, instituições investidoras e parceiras e empresas prestadoras de serviços. Todos os processos da empresa e todos os funcionários do local precisam ter em si estes processos mapeados e saber como passar as informações de sua empresa para o público externo. A gestão de pessoas deve partir da área que as contrata, a área de Recursos Humanos precisa estar preparada para selecionar e desenvolver todo esse capital intelectual.

Para a área de Recursos Humanos de uma empresa, trabalhar com ferramentas que possam contribuir para o bom andamento dos processos é fundamental. Muitas ferramentas são utilizadas para ajudar o RH e as áreas envolvidas da empresa para melhorar o ambiente de trabalho, a comunicação entre as áreas, melhorar processos, influenciar no processo de contratações, de treinamentos, de promoções ou demissões.

As ferramentas hoje existentes dentro da área de Recursos Humanos são consideradas armas estratégicas para ganhar espaço dentro do mercado competitivo quando bem aplicadas, mas precisam ser tratadas com mais responsabilidade.

Todas as ferramentas destacadas são interligadas de certa forma uma a outra.

Ao se treinar um profissional, ele se torna mais capacitado a desenvolver suas atividades. Desta forma, afloram várias vontades, como a de aprender, de saber, de ensinar, de se destacar diante dos demais e de ser reconhecido tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Essa é uma troca em que a empresa estimulará essas vontades do colaborador por meio de cursos e treinamentos em troca de resultados mais satisfatórios dentro do mercado que atua.

O treinamento busca melhoria de desempenho e, durante este treinamento, é possível encontrar “líderes”, aqueles profissionais que se destacam das demais por conhecimento, habilidade, atitude, forma de agir, pensar e tratar as pessoas que estão ao seu redor.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos e o gestor, identificando esta característica em determinado profissional, precisa desenvolver seu potencial, mas de uma forma lenta e gradativa de aprendizado para que se torne um líder de verdade e tenha a capacidade de interagir com sua equipe através da comunicação para que haja essa facilidade entre os sistemas.

Esta comunicação trará maior qualidade nas relações humanas, sejam elas no ambiente interno ou no externo, assim obter um ciclo de relacionamento que lhe trará vantagens pessoais e profissionais.

A motivação gira em torno do ambiente e de uma necessidade que ao ser atendida a pessoa fica satisfeita, mas quando surge outra necessidade o ambiente volta a ser desequilibrado. Para estas necessidades, a empresa necessita aproveitar, perceber e oferecer tais treinamentos e o colaborador motivado vai em busca deste aperfeiçoamento.

É possível perceber, portanto, que todas as ferramentas funcionam como uma cadeia de necessidades para ambos os lados.

Mas, para que isso tudo ocorra, é necessário fazer uso de mais uma ferramenta – A Avaliação de Desempenho.

É a Avaliação de Desempenho que ajudará as demais ferramentas a desenvolver a capacidade de cada pessoa dentro da atividade que está inserida.

A Avaliação de Desempenho em muito contribui para a área de Recursos Humanos agregando mais valor para os objetivos da empresa e para o desenvolvimento das atividades das áreas.

Antes era mal elaborada, mal aplicada e vista pelos funcionários como um instrumento que servia apenas para controlar as atividades de cada.

Com o passar do tempo a Avaliação de Desempenho mudou o foco, até mesmo devido à globalização e às constantes mudanças do mercado tornando-se necessário um estudo mais aprimorado em todos os processos.

Baseado no que os autores afirmam, é possível concluir que Avaliação de Desempenho hoje em dia é uma ferramenta utilizada para promover benefícios tanto para a empresa quanto para o funcionário quando bem aplicada e acompanhada.

A satisfação do funcionário ao estar envolvido nas decisões faz com que as metas e os objetivos da empresa sejam cumpridas mais rapidamente e com mais qualidade.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Essa ferramenta pode ser utilizada pela área de Recursos Humanos em várias funções e pode influenciar diretamente no desempenho de cada um. Para que esta avaliação dê certo é necessário que o avaliador seja capacitado e tenha percepção para entender o contexto em que está inserido e o avaliado tenha força de vontade em entender e filtrar as informações de maneira positiva.

Acreditamos que toda empresa é responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Toda empresa precisa ter a percepção de que elaborar e aplicar qualquer ferramenta ou qualquer processo é fundamental para o alcance de seus objetivos. No entanto, ao se elaborar uma Avaliação de Desempenho ou qualquer outra ferramenta, é essencial pensar no fator humano. Este é o fator influenciador nestes resultados e cabe a cada envolvido no processo a responsabilidade, o comprometimento, a assiduidade, a pontualidade, a criatividade, a produtividade, a comunicação, o interesse em absorver as informações e a iniciativa em executar tarefas e adquirir novos conhecimentos.

Em nosso anexo de trabalho elaboramos um Formulário de Avaliação de Desempenho por Competência (Anexo I) que pudesse ajudar a avaliar cada funcionário. Entretanto, sabe-se que, em alguns casos, documentos não são tratados da forma que deveriam ou poderiam ficar guardados por tempos sem que seja tomada a medida correta. Seria necessário criar uma ferramenta que fosse obrigatória sua inclusão dentro da política de cada empresa.

É fundamental treinar avaliadores e avaliados para o correto preenchimento da avaliação, seja por sistema (ideal para controle do RH e dos gestores), ou no formato manual.

Levando-se em consideração esse ponto, resolvemos também propor e desenvolver, como forma de melhoria na aplicação do Formulário de Avaliação de Desempenho, o “Formulário de Avaliação de Desempenho Digital”, tornando-o uma ferramenta que interligue o RH, as áreas da empresa e o colaborador, de forma a aumentar a implantação e o aperfeiçoamento de avaliação de cada capital intelectual da organização, em qualquer setor. A finalidade é promover benefícios para ambas as partes.

Essa ferramenta funcionará através de um software criado especificamente para Avaliação de Desempenho. A área de Recursos Humanos aplicaria a avaliação junto com gestores e funcionários através do formulário impresso, em seguida os dados seriam alimentados diretamente neste software. O feedback seria dado ao funcionário e,

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

ao mesmo tempo, estas informações ficariam interligadas através da intranet da empresa para que os gestores pudessem acessar a avaliação dada para aquele funcionário e verificar qual medida deverá ser adotada para melhoria contínua de cada indivíduo ou de cada grupo, levando-se em consideração seus pontos fracos.

O sistema terá possibilidade de dar como sugestão o treinamento e/ou capacitação a ser adotados para aquele colaborador e/ou grupo de colaboradores.

Além disso, com esta ferramenta, os gestores podem avaliar os resultados de cada um e, dentro de um processo interno de recrutamento, juntamente com a área de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção), poderiam identificar quais profissionais se encontram aptos a assumir uma vaga existente no mesmo ou em outro setor. Cria-se assim um banco de dados onde a decisão de cada gestor implicará nos resultados diretos de cada funcionário em suas atividades.

Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado, segurança e higiene no trabalho e o crescimento pessoal e profissional do funcionário, não esquecendo seus objetivos e lucros.

O Formulário de Avaliação de Desempenho Digital, desde que usado por um profissional treinado, contribuirá para a organização de forma mais clara e objetiva, poderá fazer a reavaliação de objetivos, redefinir metas e estratégias, e oportunizar melhorias contínuas para organização, na busca pela excelência no desenvolvimento de seu modelo gerencial com foco na força de trabalho coesa, motivada, capacitada.

Vale ressaltar que o papel atual da Avaliação de Desempenho para a área de Recursos Humanos é de contribuir para o crescimento pessoal e profissional das pessoas, levando-se em conta o retorno e a satisfação que essas pessoas trarão para o desenvolvimento da organização e para aqueles que a ela pertencem.

A Avaliação de Desempenho nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://ftdr01.blogspot.com.br/2011/03/o-rh-antigamente-e-atualmente.html>
- <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/>
- <http://queconceito.com.br/rh-recursos-humanos>
- <http://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/importancia-treinamento-organizacoes/>
- http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=aj2llzryx
- <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8266/as-doze-competencias-da-lideranca.html>
- <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html>
- JACOMINI, Luciana. O papel da comunicação nas organizações. **Rev. Npi/Fmr.** set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>> Acesso em 25/10/2015
- <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/7680/comunicacao-eficaz-uma-competencia-rara-no-ambiente-corporativo.html>
- http://www.mackenzie.br/fileadmin/FMJRJ/coordenadoria_pesq/Revista_CADE/CADE_11/quinta_parte.doc
- <http://www.cesarromao.com.br/redator/item24146.html>
- <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-#>
- <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>
- <http://www.moldesinjecaoplasticos.com.br/avaliacaodedesempenho.asp>
- <http://www.posugf.com.br/noticias/todas/2105-quais-sao-os-beneficios-da-avaliacao-de-desempenho>
- <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6889/10-dificuldades-para-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>
- <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/5082/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html#>