

QUAIS OS IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NA UTILIZAÇÃO RACIONAL DO CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO.

Francisco Tiago Araújo Barbosa¹

¹Especialista em BPM, Faculdade Venda Nova do Imigrante, Rua Antônio Gonçalves de Abrantes, 56, Maria Rache, CEP 58.804-698, e-mail: tiago.barbosaaraujo@gmail.com.br

RESUMO - A complexidade das organizações e dos indivíduos que as constituem tornam necessário instrumentos que lhes auxiliem na gestão das atividades e das pessoas que a executam. Na área de gestão de negócios a avaliação de desempenho oferece insumos para que a atividade de gestão se realize. O objetivo do construto é demonstrar a importância da avaliação dos colaboradores de uma organização sendo imprescindível para o alcance das metas organizacionais, colaboradores entrosados, treinados e valorizados significam vantagens econômicas para os empregadores nas mais diversas esferas da sociedade. O trabalho justifica-se primeiramente pela importância do capital humano nas organizações. Através de pesquisa analítica histórica descritiva e qualitativa juntamente com referencial bibliográfico buscou-se no construto a demonstração histórica e atual das aplicações de avaliações de desempenho nas organizações na utilização racional do capital humano nas empresas, tendo em vista as informações e índices de desenvolvimento apontados pelas avaliações periódicas, às empresas podem definir suas estratégias operacionais e de recursos humanos para alavancarem sua produtividade e desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Análise. Produtividade no trabalho. Gestão. Habilidades. Pessoas.

ABSTRACT - The complexity of organizations and the individuals that make them up make it necessary to have instruments to help them manage the activities and people who carry them out. In the area of business management, performance evaluation provides inputs for the management activity to be carried out. The objective of the construct is to demonstrate the importance of evaluating the employees of an organization, being essential for the achievement of organizational goals, engaged, trained and valued employees mean economic advantages for employers in the most diverse spheres of society. The work is justified primarily by the importance of human capital in organizations. Through descriptive and qualitative historical analytical research together with a bibliographic reference, the historical and current demonstration of the applications of performance evaluations in organizations in the rational use of human capital in companies was sought in the construct, in view of the information and development indices pointed out by the periodic evaluations, companies can define their operational and human resources strategies to leverage their productivity and performance.

KEYWORDS: Analysis. Productivity at work. Management. Skills. People.

1 INTRODUÇÃO

Cotidianamente se fala em evolução e uma das principais ferramentas de redução de custos é a evolução organizacional, e uma das principais ferramentas de melhoria é a evolução das pessoas, sem dúvidas, o capital humano utilizado pelas organizações, fornecendo altos níveis de desempenho e comprometimento, as empresas devem optar não apenas por pessoas altamente qualificadas, mas aderir a novas tecnologias (MISHRA; KACHAWAHA; JAIN, 2016).

Das pessoas podem provir melhorias e avanços processuais. A execução eficaz da estrutura organizacional, sendo o fluxo de funções sua descrição, e conseqüentemente a forma coerente a ser executada. A não execução dos deveres e responsabilidades a serem cumpridos

pelos indivíduos contratados para determinadas funções implicam em perdas de capital econômico, nem sempre os colaboradores fazem, executam ou correspondem com as expectativas do contratante, o nível dessas discrepâncias para cada colaborador corrobora ou não para a máxima eficiência e eficácia do cumprimento dos seus deveres (HIRATA; OLIVEIRA; MEREBE, 2019).

Qual a importância da execução coerente das atividades individuais da organização? O objetivo do construto que se segue é mostrar modelos de avaliação de desempenho aplicáveis nas organizações, a importância do feedback positivo e negativo, seguindo esta linha de pensamento, Félix (2020 p. 177) diz que “Comunicar significa chegar ao receptor e receber de volta o feedback” através de estudos outrora realizados sobre desempenho humano organizacional e feedback como ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Para se chegar ao objetivo o trabalho segue as especificidades: a) como a avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente? b) identificar programas de treinamento, c) promoção de autodesenvolvimento dos colaboradores, d) subsídios para exploração de projetos que corrijam o desempenho insatisfatório, e) a importância do feedback nesse contexto. A avaliação junto com o feedback dá as respostas a esses questionamentos, definindo o grau de contribuição de cada colaborador.

A primeira justificativa para o desenvolvimento do trabalho denota a importância do capital humano para as organizações. Andrade (2003), afirma que os fatores tradicionais de produção, matéria-prima e mão de obra, não garantem mais vantagem competitiva à organização, ao invés disso, o gerenciamento se tornou fator decisivo de produção (FITÓ-BERTRAN et al., 2015).

Gerenciar as pessoas dando feedback, é dar a possibilidade de o indivíduo ter uma nova oportunidade, caso não tenha atingido as expectativas do nível tático e estratégico da empresa, ou mesmo, se tiver tido desempenhos dentro do descritos pelas suas funções, nesse último caso o feedback positivo e estímulo ao colaborador desenvolver novas habilidades no processo decisório gerencial (JUNGLES; RODRIGUES; GARCIA, 2019, p. 194).

Outro fator ao escolher o tema é a possibilidade de desenvolvimento e revisão da importância de feedback em suas diversas formas no desenvolvimento organizacional coletivo. A análise de desempenho é antiga e o seu exercício parte da observação das ações, motivos, apreciação de fatos, de resultados e até de ideias, essas observações dão bases para a tomada de decisões em diversas esferas, políticas, pessoais, econômicas, profissionais e mesmo religiosas, toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

A partir dos pressupostos assumidos pela análise dos comportamentos e resultados dos indivíduos pode-se corrigir os gargalos ocasionados por discrepâncias identificadas na avaliação de desempenho, sem a existência da análise de desempenho o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado (PONTES, 1999, p. 24).

Diante das definições sobre a análise de desempenho (AP) o trabalho propõe realizar análises bibliográficas sobre os artigos e suas referências, autores e periódicos proeminentes nesse tema, que demonstrem a importância para as organizações do tema abordado, explanando alguns modelos e suas definições.

Na primeira parte do trabalho se busca a definição de análise de desempenho, por que avaliar os colaboradores, a importância de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores melhorarem seu desempenho, métodos, posteriormente uma explanação de alguns tipos de análises de desempenho, resultados e discussões e a conclusão sobre o tema abordado.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho (AP) é um instrumento que permite ao administrador ou gestor das mais diversas áreas mensurar os resultados obtidos individualmente ou coletivamente, metas, habilidades, resultados, atividades, geração de conhecimentos e suas aplicações, buscando avaliações não apenas financeiras (CUNHA; CORREA, 2011).

O método de AP tem como objetivo principal a observação e desenvolvimento das boas práticas e a adaptação dos indivíduos as mesmas de maneira que possam desempenhar da melhor maneira possível suas atribuições. a prática de avaliação de resultados é também um instrumento de apoio às decisões de recursos humanos (MARQUES 2017).

Em relação as políticas organizacionais, como desenvolvimento de treinamentos capazes de auxiliar aos funcionários a sanarem as deficiências identificadas durante a aplicação de AP, avaliação dos colaboradores dentro dos cargos ocupados, alcance das metas propostas pela organização, definir o grau de contribuição dos indivíduos, verificar a influência de planos de remuneração e carreira (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Os resultados que a empresa deseja estão ligados à gestão das pessoas, e para gerir é necessário medir, mensurar, avaliar os estágios em que se encontram os colaboradores das organizações, dessa forma a aplicação de APs e o feedback torna-se necessário como meio de evolução e busca permanente pela competitividade da organização, nessa busca as empresas tem que adotar ferramentas que possam ajudar na mensuração dos resultados, programas de qualidade, qualidade total, políticas de remuneração e inovação ajudam a construir modelos de excelência gerencial capazes de obterem novos padrões de qualidade e produtividade no nível de empenho dos colaboradores.

Diante de muitos conceitos a respeito da avaliação de desempenho (PONTES, 1999) define:

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado. (PONTES, 1999, p. 24).

A avaliação de desempenho tem como ponto de partida o que a empresa estabelece como padrão e como metas a alcançarem em entremeio a seus objetivos, é feita com acompanhamento diário das atividades propostas, resultados, peripécias, aplicado continuamente como parte integrante da gestão da empresa (BORGES *et al.*, 2014).

A coleta desses dados pode estabelecer novas propostas, metas e planos de ações para projetos futuros, para isso a importância do feedback, fornecendo as informações para empregadores e empregados na busca dos melhores ajustes e resultados homogêneos capazes de manter os indivíduos motivados e com disposição e motivação de renderem o esperado, atendendo as necessidades das de entender as lacunas e procurar aprender para suprir as deficiências (ECKARDT *et al.*, 2015).

A avaliação e o feedback devem ser aplicados mediante a diferença existente entre a

expectativa de desempenho da organização e o desempenho demonstrado pelos colaboradores, para isso é importante ter-se em mente alguns pontos a serem avaliados, o que fazer caso o colaborador não atinja as expectativas? Por que o colaborador não conseguiu desempenhar suas atividades? Quais devem ser as mudanças a serem realizadas? Feedback dos pontos fracos e fortes, contribuindo não apenas para a organização, mas para o mercado de trabalho (BORGES *et al.*, 2019).

Ao tomar consciência e tornar os pontos citados tangíveis as organizações não precisarão recorrer apenas aos gestores de setores quando precisarem de informações, já que terão documentados avaliações periódicas de desempenho dos colaboradores, tendo em mãos uma preciosa ferramenta para a tomada de decisões, deixando com que os supervisores e gerentes tenham liberdade de desempenharem suas funções específicas já que muitas vezes os mesmos tomam como parte de suas atribuições serem, professores, ouvintes, avaliadores, psicólogos, conselheiros não tendo muitas vezes como avaliarem e buscarem os planos de ações para contornarem as situações que causam problemas aos seus setores.

2.1 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS?

Segundo Lacombe:

Um sistema deve ser: confiável e válido: baseado em resultados obtidos; relacionado ao trabalho: considerar que é relevante para o trabalho; padronizado: permitir comparações entre as avaliações; e prático: simples de ser executado. (LACOMBE, 2006, p. 285).

A gestão de pessoas tem como uma de suas principais atribuições viabilizar a capacidade dos colaboradores em se adequarem a mudanças e se adaptarem as mesmas, dessa forma procura facilitar esse processo de mudanças nas organizações, para tanto é necessários que se tenha uma visão orientada para a gestão de pessoas e indicadores capazes de avaliar os comportamentos dos indivíduos, para que os mesmos entendam a necessidade de adequação e redução das discrepâncias entre o exigido e o obtido, tendo como contra partida o crescimento pessoal, se a empresa cresce os colaboradores devem crescer juntos obtendo-se profissionais mais comprometidos com as metas das organizações.

De acordo com Lacombe (2005), as organizações que aprendem são organizações com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimento.

A avaliação reflete-se no sucesso da organização, na maximização do capital humano e consequentemente o capital econômico da instituição, a AP quando elaborada de maneira correta fara com que a identificação dos problemas de desempenho dos colaboradores ocorra de forma sistemática identificando as causas do desempenho abaixo do esperado possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação dos colaboradores e o mais importante fornecerem subsídios baseados em critérios de avaliação ao próprio colaborador que terá como meta a busca pela maximização dos seus resultados corporativos.

2.2 COMO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AJUDA A IDENTIFICAR AS CAUSAS DO DESEMPENHO DEFICIENTE?

Para que as organizações possam avaliar programas de treinamentos e desenvolvimento, políticas de remuneração, planos de cargos e carreiras bem definidos e claros é necessário um sistema rigoroso e transparente de avaliação de desempenho para que não ocorram problemas com os colaboradores que os levem a desmotivação e possíveis cortes, gerando despesas de

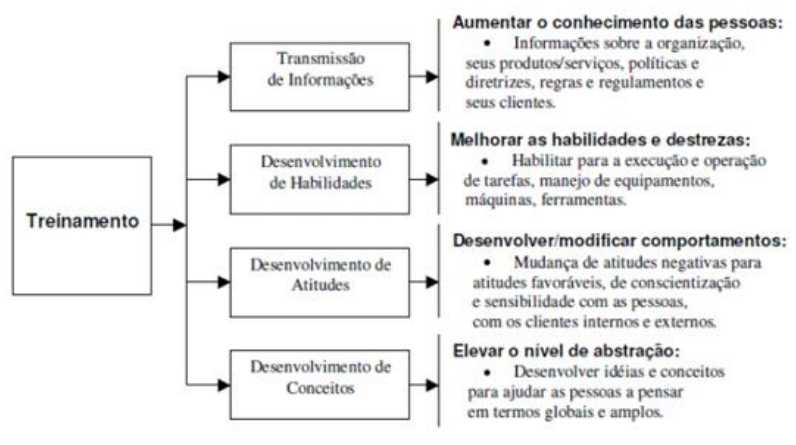
demissões e contratações, com propósitos claramente definidos (KUNSCH, 2020, p.100).

Nas avaliações são vistos pontos que se relacionam com o que as organizações desejam de seus colaboradores e dessa maneira avalia como os mesmos estão inseridos e o grau de comprometimento com os pontos abordados, torna-se conhecido ao colaborador o que, como, quando e onde melhorar, além do fortalecimento dos pontos fortes do mesmo, ajudando de maneira pratica aos indivíduos observarem ondem tem que ser mais produtivos.

2.3 IDENTIFICAR PROGRAMAS DE TREINAMENTO PROMOVEDO AUTODESENVOLVIMENTO.

Sendo os colaboradores o bem mais precioso de uma empresa as atenções devem ser voltadas para planos de ações que busquem melhorar o desempenho ou corrigir as possíveis falhas detectadas durante as avaliações de desempenho, através de treinamentos trabalharem o desenvolvimento dos colaboradores, competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto.

Figura 1: Mudanças comportamentais obtidas com a aplicação de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.295

Após a identificação das não conformidades obtidas através da observação dos colaboradores e aplicação dos APs é de fundamental importância o desenvolvimento de planos de ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas nas organizações, pode-se observar na figura 1 as mudanças propostas e obtidas através de treinamentos, aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e destrezas, desenvolver comportamentos, elevar o nível de abstração, as experiências com o trabalho de desenvolvimento através dos cursos oferecidos desenvolvem habilidades capazes de modificar os resultados das avaliações de desenvolvimentos posteriores.

“Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2007. p. 118).

As organizações que acreditam no potencial de seus colaboradores e investem tempo e capital econômico na melhoria das suas habilidades, os tornam capazes e com a motivação de aplicação dos conhecimentos que lhe foram entregues no cotidiano das suas atividades.

Outro autor a defender a importância da aplicação de treinamentos é Boog (1999, p.17), o treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações o autor

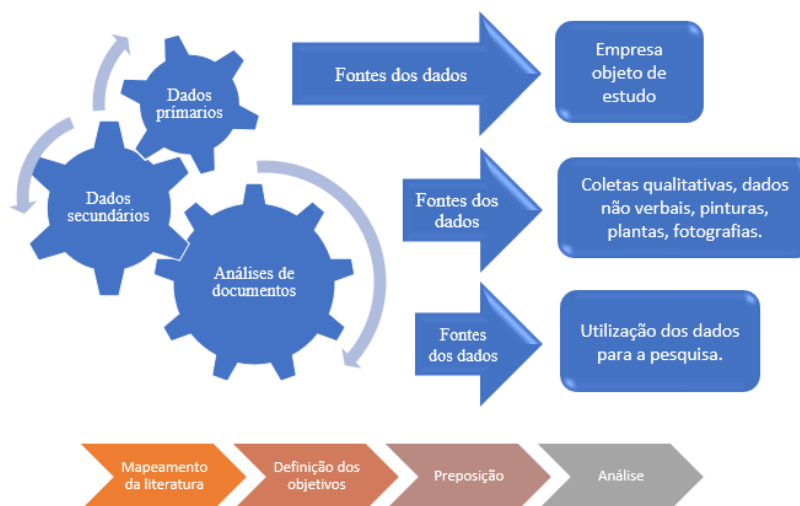
ressalta que, esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, é sem dúvidas um passo importante para as organizações

3 MATERIAL E MÉTODOS

A seção aponta sobre a ótica científica, sua metodologia, dando sustentação à pesquisa aos leitores a contextualização sobre a qual a pesquisa foi desenvolvida. A pesquisa analítica histórica descritiva foi utilizada para averiguar fatos relacionados ao aperfeiçoamento das técnicas para treinar e desenvolver capital intelectual dentro das organizações.

Partindo das avaliações de desempenho como ferramenta geradora de índices capazes de identificar e fornecer dados para a mudança ou evolução do capital humano ao longo dos anos. O artigo caracteriza-se também como pesquisa exploratória e descritiva, pois objetiva-se em definir o problema e compreender suas características, por intermédio de levantamentos de dados de ordem qualitativa, figura 2.

Figura 2: Quadro metodológico da pesquisa.

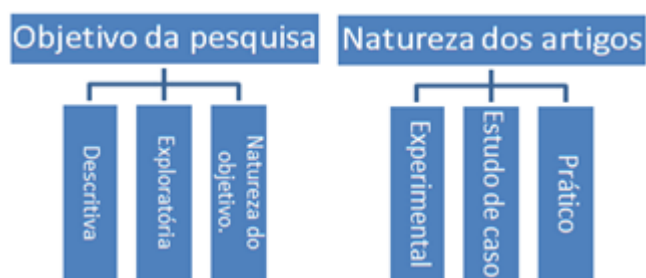


Fonte: (BARBOSA E CAVALCANTE, 2022; DE BRITO; DEKKER, 2002; MIGUEL 2007).

Triviños (1987) denomina como indisciplina o fato de um pesquisador usar um método de pesquisa que não seja coerente com o objeto de estudo, tendendo a misturar autores, citações, metodologias de correntes de pensamento desalinhados, a seleção de artigos científicos direcionados ao tema é de fundamental importância, conforme o autor citado a escolha de referencial teórico que não se atenham ao tema não atende as necessidades reais do trabalho proposto, podendo deixar o construto sem coerência.

Na figura 3 demonstra o enquadramento metodológico adotado no construto do trabalho. Caracterizar o ambiente de pesquisa explicitando-o ou se for o caso de descaracterizar o objeto de estudo, por não ter a permissão de divulgar os envolvidos ou organizações estudadas, apresentar o contexto que o objeto de estudo está inserido. Descrever a ordem e como foram empregados os métodos e/ou as técnicas de pesquisa, entre estes: Tipo de pesquisa; Escopo de pesquisa; Técnica de coleta e análise de dados, na figura 3 o enquadramento metodológico.

Figura 3: Enquadramento Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A pesquisa teve como objeto de estudo uma empresa de Home Center no estado da Paraíba, a empresa consta entre as 10 maiores do Brasil atuando em cinco estados do nordeste, a pesquisa teve como o objetivo de apresentar os modelos de avaliação de forma descritiva e exploraria, buscando contribuir para a organizações de forma prática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As organizações constituem junções de processos nos mais diversos setores buscando o melhor enquadramento e resultado no conjunto de tais sistemas, sendo normal possuírem diversos tipos de subdivisões de tais que devem ser realizados por uma ou mais pessoas da organização, os modelos de avaliação dão sustentação na obtenção de resultados e índices para a melhoria e interpretação desses fatos, no trabalho abordaremos algumas delas, sendo: comparação binária, comparação simples ou atribuição de graus, escolha forçada e escalas gráficas.

4.1 COMPARAÇÃO BINÁRIA

Esse método é realizado através da comparação de dois ou mais indivíduos que estejam em uma mesma equipe ou que executem uma mesma atividade.

Quadro 1 - Exemplo de análise Binário

	José	João	Maria	Sara	Rafael
José		-	-	+	-
João	+		+	+	-
Maria	+	-		+	-
Sara	-	-	-		-
Rafael	+	+	+	+	
Soma l	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	3	5	1

Fonte: Adaptado de PONTES, 1999, p. 37

É um trabalho minucioso que requer atenção e tempo do avaliador e torna-se mais difícil conforme o número de pessoas a serem comparadas aumenta, ou seja, quanto maior as equipes e os indivíduos a serem comparados maior a demanda de tempo entre as atividades de preenchimento de relatório e acompanhamento.

A comparação é efetuada entre as pessoas descritas em cada uma das colunas com aquelas descritas nas linhas horizontais da tabela (Colunas x linhas), assim sendo, o desempenho de José é comparado com o desempenho de João, Maria, Sara e Beatriz, partindo do pressuposto que esses sejam os membros do grupo ou equipe. Quando o desempenho de

José é melhor que o da pessoa comparada, é anotado o sinal “+”, e quando é pior deve ser anotado o sinal de “-“. O sinal de “+” corresponde a 1 ponto e o sinal de “-“ corresponde a zero.

Após efetuar a avaliação comparativa do desempenho entre os membros do grupo são somados os pontos atribuídos a cada um deles adicionado de mais um ponto, a tabela pode ser modificada usando um planejamento baseado no Excel, com formula de soma +1, para que o fator, tempo = custos administrativos sejam reduzidos no momento da formulação do desafio, ou avaliação binária, obtendo-se o escalonamento das pessoas desde o pior até o melhor desempenho. No exemplo, o escalonamento do pior para o melhor desempenho seria: Rafael, João, Maria, José por último e melhor conceituada Sara.

Reforça-se que o método se torna ineficiente e precário por comparar apenas os membros de um único universo, uma equipe ou grupo, além de poder demandar tempo em excesso.

4.2 ATRIBUIÇÃO DE GRAUS OU ATRIBUIÇÕES SIMPLES

Constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de uma escala previamente determinada, que varia de muito ruim até excepcional. O Start da avaliação encontrando-se, em determinada equipe, três pessoas que possam ter seus desempenhos classificados como muito ruim regular ou excepcional. Dessa forma, o avaliador terá que fazer comparações diretas, ou seja, o avaliador, formula um padrão para servir como parâmetro e este sempre será um exemplo conhecido.

Quadro 2 - Atribuição de graus

Escala	Grau de desempenho	Parâmetro	Demais pessoas da equipe
1	Desempenho muito ruim	José	Cristina
2	Desempenho ruim		Carlos
3	Desempenho regular	João	Rafael
4	Desempenho bom		Sara
5	Desempenho ótimo		Rodrigo
6	Desempenho excepcional	Maria	Jean

Fonte: Adaptado da avaliação pela comparação simples ou atribuição de graus (PONTES, 1999, p. 36)

O método se prende exclusivamente ao desempenho passado, por avaliar as pessoas de uma forma geral, não permite programar alguma melhoria de desempenho das classificadas abaixo do esperado, conforme observado das avaliações de desempenho, a mesma tem que ter por objetivo de maneira clara e efetiva pós-avaliação um plano de ação capaz de reverter os casos em que os colaboradores estão abaixo do esperado ou não atingem de alguma forma o padrão de desempenho exigido pelas organizações.

Sendo assim torna-se uma ferramenta que ao ser utilizada não disponibiliza de imediato a forma ou maneira de tratar os colaboradores de forma a resgatá-los e aumentarem seu desempenho, como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenhos positivos, não estimula a criação de clima de diálogo entre os líderes e as pessoas das equipes, até mesmo dificultando essa comunicação, o feedback nos casos de avaliações é a ferramenta geradora de melhoria de desempenho pós APs.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de pessoas dentro da organização, que proporciona a sinergia e comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento de suas competências (FERREIRA, 2014).

4.3 ESCOLHA FORÇADA E ESCALA GRÁFICA.

Segundo Chiavenato (1998), o método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de desempenho individual.

Para Gil (2001) consiste em avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases, em cada bloco ele deverá escolher forçadamente uma ou duas que melhor se aplicar ao desempenho do empregado avaliado.

O método de escolha forçada apresenta como vantagens resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, sua aplicação é simples e não exige preparo dos avaliadores, é interessante frisar que a metodologia adotado pode ser realizada de com entrevista com o funcionário e feedback imediato, proporcionando assim uma melhor interação entre o colaborador e o avaliador, o que pode ser convertido em mais confiabilidade quando o avaliador tem a habilidade de liderança, gerando ambientes propícios para a motivação e evolução do colaborador (KLUGER;ITZCHAKOV,2021).

Figura 4: Formulário de avaliação baseado em escolha forçada.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Fonte: Chiavenato (1998).

Essa avaliação de desempenho figura 4, apresenta um bloco de frases e o avaliador deve pontuar com (+) ou (-) o que melhor se encaixe no perfil do avaliado e cada frase positiva ou negativa tem uma pontuação diferente, pode-se adaptar e auferir uma pontuação de 1 a 3, e no final uma soma de pontos para verificar se o colaborador está ou não dentro dos parâmetros estabelecido ou se há disparidades.

O método de escalas gráficas foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas organizações, figura 05.

Figura 5: Escala gráfica com indicadores de desempenho

Nome: _____				
Assinale com "x" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Abaixo do exigido. Muito lento.
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Trabalho relaxado e com grande número de erros.
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	<input type="checkbox"/> Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.
COOPERAÇÃO Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	<input type="checkbox"/> Às vezes, colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Não colabora com o grupo de trabalho.
INDICADORES DE DESEMPENHO: A – Desempenho Ótimo B – Desempenho Bom C – Desempenho Regular D – Desempenho Fraco Desempenho Global <input type="checkbox"/>				
Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.				

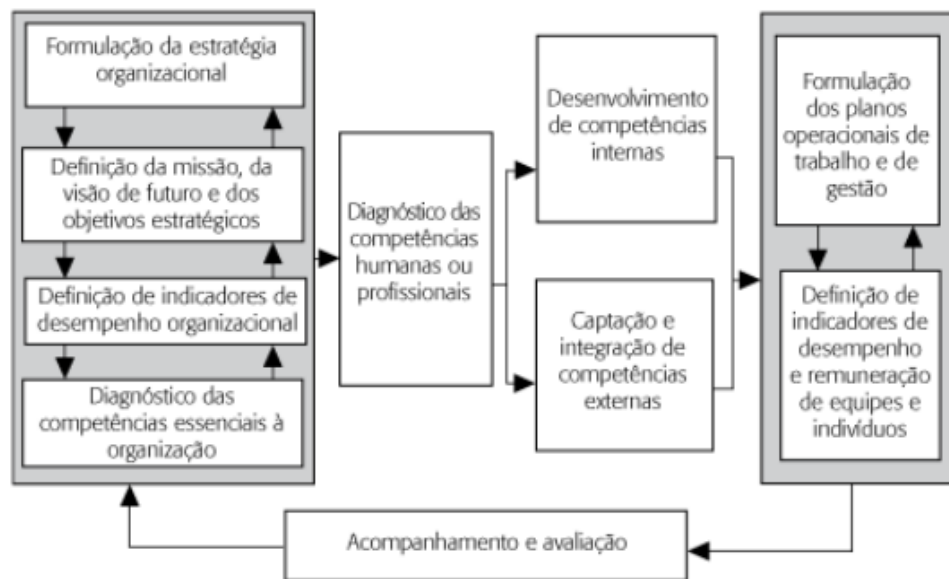
Fonte: PONTES, 1999, p. 43.

O método, figura 5, traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todos os integrantes da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos avaliados em face das características mais preconizadas pelas organizações.

Ao se trazer as maneiras de avaliação e sua simbiose com o feedback, positivo e negativo na busca pela melhoria do desempenho dos colaboradores, pode-se observar que a preparação da liderança em suas diversas formas dentro do nível tático e mesmo estratégica tem também que ter competências e não buscar não desfavorecer indivíduos baseados na sua ótica de comportamento.

A figura 6 mostra a definição das estratégias organizacionais, o diagnóstico das competências essenciais, das competências humanas ou profissionais, o desenvolvimento de competências internas, a integração de competências externas, para a formulação dos planos operacionais e de gestão e a definição dos indicadores de desempenho a serem atingidos.

Figura 6: Diagnóstico das competências essenciais de desenvolvimento humano



Fonte: Carbone, 2006

Todos os processos descritos passam pela avaliação e validação dos responsáveis, contribuindo assim para a evolução organizacional de imagens em grandes dimensões.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do construto foi mostrar modelos de avaliação de desempenho aplicáveis nas organizações, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância da execução coerente das atividades individuais da organização?

Verificou-se com a pesquisa que para se falar de acompanhamento de desempenho e a sua explanação documentada como referência de atuação democrática e objetiva visando a melhor aplicação dos recursos empresariais foi que a aplicação de avaliação de desempenho consiste em uma ferramenta poderosa de identificação de divergência entre o exigido e o obtido.

Taylor durante o século XX em seus estudos buscou a minimização das tarefas em seu estudo sobre o tempo de movimentos, buscando a facilidade de repasse de informações a cada indivíduo ocupante da linha de produção, a especialização das tarefas tornava seu aprendizado mais rápido e portanto sua produção seria obtido com menos tempo.

É indubitável a mudança entre as eras, a especialização ainda existe, porém o mercado mais dinâmico e moderno exige colaboradores com essas mesmas qualidades e portando mais proativos, executantes de mais tarefas, torna-se claro a necessidade de avaliações que identifique as necessidades humanas e busque planos de ação para a obtenção de melhorias.

Dentro desse contexto pode-se mostrar no decorrer do trabalho a importância das avaliações de resultados na identificação de oportunidades de crescimento individual, profissional e socioeconômico, tendo em vista as informações e índices de desenvolvimento apontados pelas avaliações periódicas, às empresas podem definir suas estratégias operacionais e de recursos humanos para alavancarem sua produtividade e desempenho operacional.

Avaliação de desempenho acompanhada de feedback, juntamente de um bom plano de ação baseado em informações precisas, promoverá o desenvolvimento e implementação de pessoas, para terem um sistema dinâmico e integrado das estratégias das corporações em busca do crescimento mútuo. O trabalho demonstra de forma prática a importância da avaliação e do feedback após sua aplicação, concluído que com as ações propostas, os colaboradores terão

avaliações imparciais, feedbacks produtivos e terão a oportunidade de melhorarem significativamente seu desempenho, seja para atingir os objetivos organizacionais propostos na sua contratação ou para superar as expectativas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de Melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- BARBOSA, Francisco Tiago Araújo; MATOS, João Paulo Cavalcante . **MELHORIA DE PROCESSOS LOGÍSTICOS EM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO, ADEQUAÇÃO FÍSICA, NOVO LAYOUT, CAPACIDADE DE ARMÁZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO**. In: CNEG 2022 XV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2022, Online, 2022.
- BOOG, Gustavo G (Coordenador); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**, 3. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.
- BORGES, R. C.; BENEDICTO, G. C.; CARVALHO, F. M.; VAZ, J. M.; OLIVEIRA A. S. **Utilização da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho econômico financeiro em cooperativas de crédito rural de Minas Gerais**. In: XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2014. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1168.pdf>. Acesso em 19 fev. 2019.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CUNHA, J. A. C.; CORREA, L. H. **Avaliação de Desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 485-499, out. 2013.
- DE BRITO, M. P.; DEKKER, R. **Reverse logistics: a framework**. Econometric Institute. Report EI 2002-38, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2002.
- ECKARDT, G.; SELEN, W. WYNDER, M. **Recognising the effects of costing assumptions in educational business simulation games**. e-Journal of Business Education and Scholarship Teaching, 2015, Vol.9(1), p.43.
- FÉLIX, Joanad´Arc Bicalho. **O fluir da comunicação estratégica: integrada em ambiente online e off-line; A Visão de 23 Renoma dos Autores em 5 Países**. [S.l.: s. n.], 2020.

FERREIRA, Michele. **A contribuição da avaliação de desempenho para a eficiência dos serviços públicos.** 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2014.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação Métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

HIRATA, G.; OLIVEIRA, J. B. A.; MEREB, T. M. **Professores: quem são, onde trabalham, quanto ganham.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 27, n. 102, p. 179-203, mar. 2019. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002701888>.

JUNGLES, B. F.; RODRIGUES, J.S.; GARCIA, S.F.A. **Desenvolvimento de competências com jogos de empresas: pesquisa de opinião em um experimento com alunos do ensino técnico.** Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2019, Vol.14(3), p.194.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. [S. l.: s. n.], 2020.p.87.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

KLUGER, Avraham N., ITZCHAKOV, Guy. **The power of listening at work.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 9,2021. Disponível em:https://www.researchgate.net/profile/GuyItzhakov2/publication/353573217_The_Power_of_Listening_at_Work/links/6103dc940c2bfa282a0e366d/The-Power-of-Listening-at-Work.pdf. Acesso em:15 fev. 2023.

MARQUES, Joana Filipa dos Santos. **Avaliação De Desempenho Em Consultoria De Recursos Humanos: Estudo De Caso.** 2017. Dissertação (Mestrado) - ISCTE –IUL, Lisboa, 2017. Disponível em: repositorio.iscte.iul.pt/bitstream/10071/16493/4/master_joana_santos_marques.pdf. Acesso em: 20 DE FEV. 2022.

MIGUEL, P. A. C.. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para a sua condução.** Produção, v.17, n.1, p. 216-229, jan. 2007.

Mishra Y. Kachawaha M. Jain K. “A review on lean manufacturing & It’s implementations,” Emerg. Trends Eng. Manag. Sustain. Dev. 2016

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo: Atlas, 1987.