

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ana Paula Silva do Vali
Dandara Gonçalves Pereira
Janaina Medeiros da Silva
Thais Rodrigues Ferreira

Orientadores: Karina Liotti Guimaraes Marques
Pereira e Rosário Rogério Pennisi Filho.

Resumo

Este documento apresenta a importância da avaliação de desempenho dos colaboradores de uma empresa, a conceituação de algumas ferramentas utilizadas nessas avaliações e como são utilizadas essas avaliações de acordo com a área de Recursos Humanos dentro de uma organização. Foi utilizada neste artigo uma pesquisa de campo, para a avaliação da opinião de alguns colaboradores sobre a empresa. Por meio deste trabalho, concluiu-se que a organização deve conhecer seu colaborador a fim de poder promover seu desempenho e melhorar consequentemente os resultados.

Palavras-chave: desempenho, importância, metodologia.

Introdução

Através do acompanhamento do gestor frente a seus colaboradores é possível verificar diversos pontos que podem ser melhorados dentro de uma organização. A avaliação de desempenho é a melhor forma de mensurar o andamento dos cargos, ajudar na adaptação dos funcionários em sua área de atuação, conhecer o posicionamento do colaborador na empresa.

O gestor demonstra interesse em seus colaboradores quando valoriza suas decisões, reconhece seu conhecimento técnico e intelectual, apoia seus métodos de trabalho. Essa demonstração de interesse acontece quando o desempenho do colaborador é avaliado e o gestor passa a conhecê-lo e a motivá-lo, e os resultados aparecem.

A avaliação de desempenho busca avaliar o desenvolvimento do funcionário que pode ser medido por meio de diversas ferramentas e métodos, dentre eles, avaliação 180°, 360°, avaliação de produtividade, pesquisa de satisfação com clientes, *coaching assessment*, auto feedback, teste de sistemas representacionais, avaliação do perfil comportamental.

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância da avaliação de desempenho adotando os objetivos específicos: conceito dessas ferramentas citadas, a forma como algumas empresas usam essas ferramentas e métodos para a melhoria da assertividade dos resultados, e o levantamento de informações utilizando a pesquisa de campo acerca das opiniões de colaboradores de suas empresas frente o uso dos métodos de avaliação.

1. Materiais e Métodos

Em todo o tipo de negócio é importante realizar avaliações, para checar o que está indo bem ou mal. O que deve ser mantido ou modificado. No que tange esse assunto, a avaliação de desempenho dos funcionários é fundamental para que haja uma forma de mensurar a adaptação do colaborador ao seu cargo e suas tarefas, e seu ajustamento aos procedimentos e normas da empresa. Segue abaixo nove ferramentas úteis utilizadas na avaliação de desempenho de colaboradores.

1.2 Avaliação de Desempenho

Um dos instrumentos mais comuns é, geralmente, impresso. Preenchido pelo superior imediato do colaborador, discutindo os fatores relevantes, os quais, obviamente variam de acordo com a posição e com as atividades exercidas pelo colaborador. Isso significa que até mesmo altos cargos podem ser avaliados por este instrumento.

1.3 Avaliação 180°

Neste tipo de avaliação, o alto nível hierárquico analisa uma série de fatores pré-determinados, com o objetivo de dar um *feedback* aos seus funcionários. É um passo, uma análise incompleta, entretanto, válida, pois pode gerar dados capazes de melhorar o desempenho do negócio como um todo. O objetivo é o gestor fornecer orientação e aconselhamento ao subordinado.

1.4 Avaliação 360º

Esse método é considerado o “passo seguinte” da Avaliação 180º. Sendo mais completo, pois permite uma visão mais abrangente dos pontos fortes e fraquezas dos funcionários, não só individualmente, mas de maneira sistêmica na organização. Geralmente, o objetivo é contribuir para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos desejáveis pela empresa.

1.5 Avaliação de produtividade

Essa avaliação consiste em analisar a produtividade efetiva de um colaborador, comparando-a com a produtividade esperada em suas atividades, ou seja, os resultados obtidos. É importante como ferramenta de mensuração, entretanto, devemos ressaltar que os métodos de avaliação formam um conjunto e é inadequado fazê-los de forma separada.

1.6 Pesquisa de satisfação com clientes

Para saber o desempenho dos colaboradores do seu laboratório, uma ferramenta indicada é o *feedback* dos Clientes, isso é, pesquisa de satisfação. Como já dito anteriormente, as ferramentas de avaliação de desempenho devem ser usadas em conjunto. Seu laboratório deve ser visto como qualquer empresa: um organismo. Dentro deles, sistemas. As ferramentas de gestão da qualidade baseiam-se em análises SWOT (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças), ou seja, analisar quais são as partes fortes da empresa, bem como as fraquezas. Visualizar oportunidades de crescimento/melhorias e as ameaças externas ao sucesso do empreendimento. Devemos manter-nos atentos a qualidade, pois ela e os Recursos Humanos andam de mãos dadas nos negócios!

1.7 Coaching Assessment

O *Coaching Assessment* é uma poderosa ferramenta de avaliação comportamental fundamentada pelo teste psicológico DISC. Essa ferramenta pode ser aplicada digital ou manualmente, e fornece um relatório detalhado e preciso de cada colaborador e equipe. Por meio deste método, é possível obter informações precisas sobre o perfil comportamental de cada colaborador, pontos fortes e

características a serem melhoradas, além da identificação do estilo de liderança e comportamentos em momentos de desafio ou pressão.

1.8 Autofeedback

Capaz de fornecer uma análise estratégica de cada colaborador, esse método consiste em um questionário no qual o próprio profissional responde a respeito de si mesmo. Itens como uma frase, um livro e um filme que identificam o indivíduo, o que as pessoas pensam a respeito dele quando o veem pela primeira vez, pontos fortes, pontos de melhoria, oportunidades, limitadores, entre outros são fundamentais para que o próprio colaborador faça uma autoavaliação pessoal e de seu desempenho profissional.

1.9 Teste de Sistemas Representacionais

Esta avaliação de desempenho é um questionário de cinco perguntas que fornece uma análise precisa sobre o sistema representacional de cada colaborador. Segundo a Programação Neurolinguística (PNL) existem quatro tipos de sistemas representacionais: digital, sinestésico, auditivo e visual. Destes, cada indivíduo tem um predominante. A partir deste teste, é possível conhecer o tipo de comportamento, pontos fortes, estilo de aprendizagem e processamento de informações, maneira de interação com o ambiente de trabalho, modo de organização, características, entre outros.

1.10 Avaliação de Perfil Comportamental

Esse teste, composto por 25 perguntas, fornece uma poderosa e profunda análise do perfil comportamental de cada profissional. O resultado compara quatro tipos de perfis a diferentes animais: gato, águia, tubarão ou lobo. Por meio desta avaliação, podemos identificar o perfil predominante de cada colaborador, bem como seus principais comportamentos, pontos fortes, motivações, valores, e muitas outras questões. A avaliação de desempenho é o método mais eficaz de demonstrar acompanhamento no desempenho dos colaboradores. Manter este tipo de avaliação traz mudanças positivas e benefícios na gestão de pessoas, garantindo sucesso pessoal e profissional.

2. Resultados e Discussões

Para fazer uma avaliação de desempenho existem cinco modelos que poderão ser usados: Avaliação por distribuição forçada, atrelada ao custo, incidentes críticos, objetivos e por competências.

A partir dessas formas podemos avaliar uma pessoa no ambiente de trabalho; cabe diretamente ao avaliador escolher a melhor forma e assim avaliar e apurar os resultados, observando o que pode ser mudado no funcionário da empresa.

Esta pesquisa pode ser feita à longo prazo ou à curto prazo. A vantagem de realizá-la à curto prazo é que o funcionário pode melhorar ao longo da avaliação; na avaliação a longo prazo o colaborador é observado durante o período estabelecido e após o fim do período é dado o feedback para que possa ver o que está bom e o que pode melhorar.

Em algumas empresas a avaliação é feita por metas, no início do mês é estabelecido uma porcentagem a ser “batida” que é verificado no fim do período, caso não tenha obtido a porcentagem faz-se uma avaliação do que poderia ser o problema para, no período seguinte, corrigir o erro.

Existem hierarquias dentro das empresas um gerente faz dos funcionários, funcionários da empresa em geral, e assim por diante respeitando a ordem. Cada avaliador pode escolher o modelo para ser feito são eles: avaliação 360°, depoimento por escrito, escala numérica, *checklist*.

Após uma avaliação podemos avaliar as seguintes competências: visão, estratégia, planejamento, liderança, entre outros. Fazer a avaliação de colaboradores durante o tempo em que este trabalha ajuda, pois o supervisor pode olhar todos os resultados anteriores e assim ver as mudanças e o que ainda pode ser melhorado no funcionário, para ter um bom resultado.

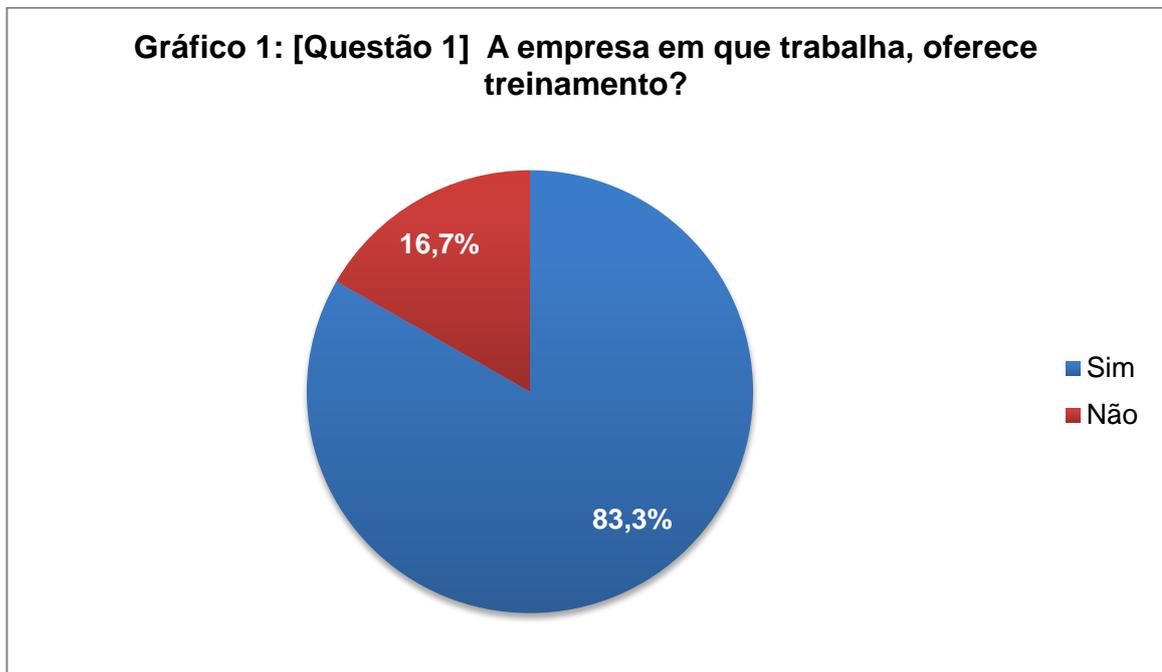
A avaliação está ligada ao plano de desenvolvimento, de tal modo poderá ser feito um esquema para que ao longo de um período seja feito melhorias visando bater uma meta estabelecida. A partir dessa avaliação podemos perceber também a melhor função de um colaborador e colocá-lo na área que mais se identifica na empresa, fazendo com que suas habilidades sejam usadas no lugar correto.

São necessários alguns passos para fazer uma avaliação, dentre eles:

- Definir metodologia;
- Escolher competência;
- Determinar periodicidade;
- Realizar a avaliação;
- Documentar;
- Meritocracia e plano de melhorias;
- Fazer em períodos contínuos.

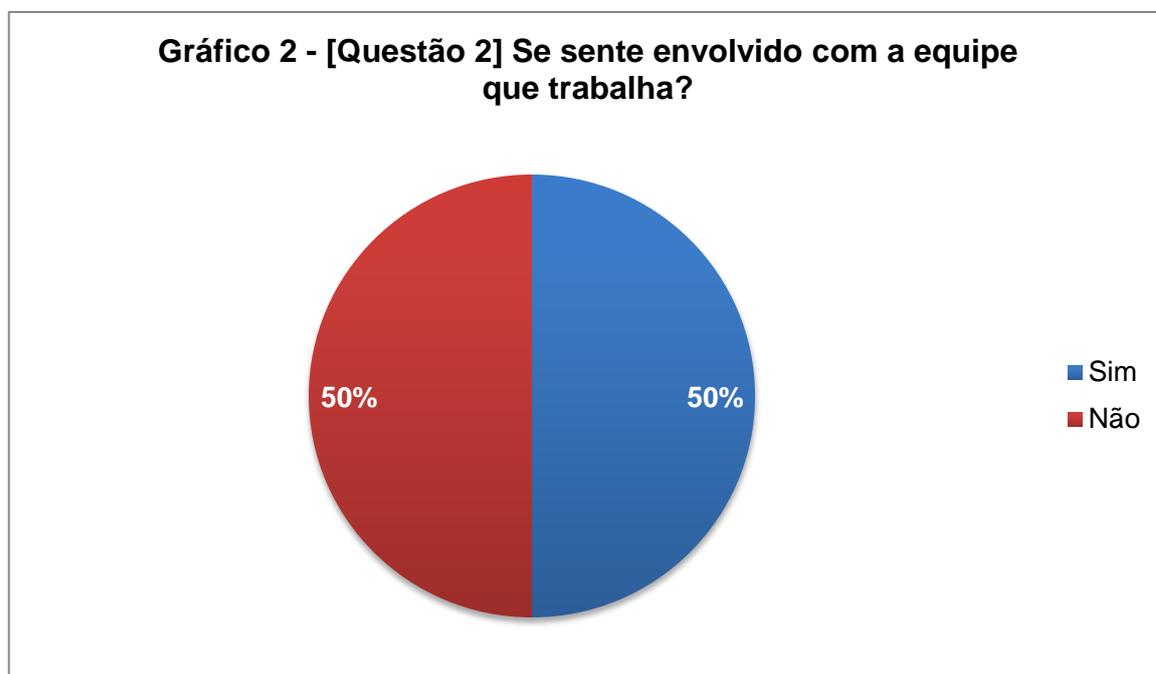
Para entendermos a importância da Avaliação de Desempenho, fizemos uma pesquisa com seis pessoas, buscando saber se as empresas que elas trabalham estão realizando ou não e, se usam da Avaliação de Desempenho, se a mesma está funcionando corretamente.

Nosso primeiro questionamento foi se a empresa oferece treinamento para seus funcionários (*ver Gráfico 1*).



Percebemos que a maioria das respostas foram sim, isso nos mostra que as empresas estão interessadas em capacitar seus funcionários para um bom desempenho no trabalho.

Posteriormente questionamos acerca do envolvimento com a equipe (ver Gráfico 2).



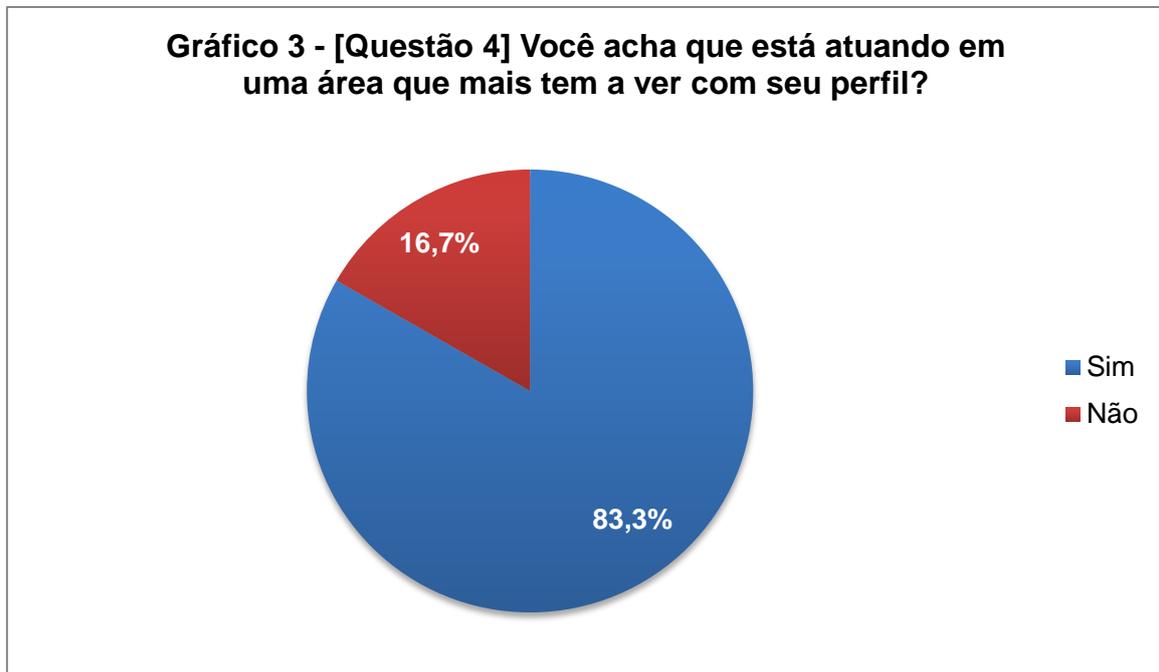
Percebemos que houve um empate sobre os relacionamentos na empresa, sendo assim é preciso verificar o que há no ambiente de trabalho daqueles que responderam não, para que haja uma correção e os colaboradores possam trabalhar num ambiente adequado.

Na *Tabela 1* poderemos observar o que os seis envolvidos na pesquisa podem oferecer a suas respectivas empresas.

Tabela 1 – [Questão 3] O que você pode oferecer a empresa?
Meus serviços
Meu método de atendimento
Ajudar todos dentro da área que tenho conhecimento que é o DP
Criatividade
Conhecimento
Qualidade de Atendimento

Notamos que as pessoas têm se esforçado no trabalho para ajudar da melhor forma possível, mostrando suas qualidades e habilidades em certas áreas.

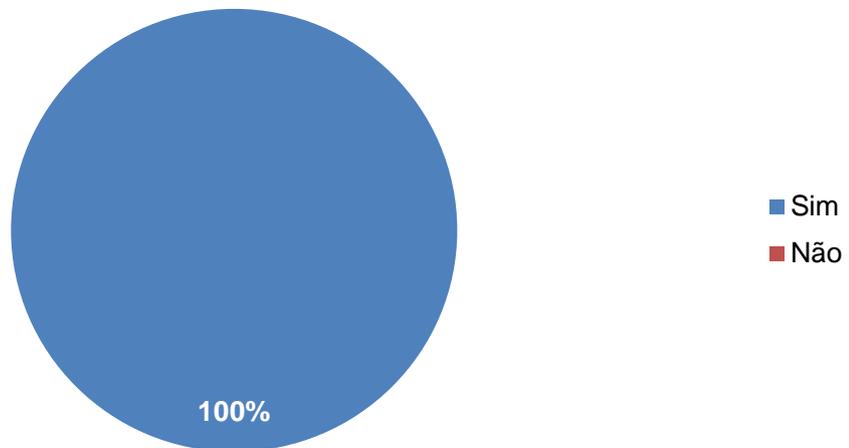
Na quarta questão motivamos os participantes a pensarem se estão atuando em uma área ligada a seu perfil pessoal ou não (ver *Gráfico 3*).



Observamos que a maioria está satisfeita com a área em que atua, pois é aquilo que estava procurando, já os 16,7% restantes acreditam que deveriam estar em outras áreas, dessa forma, pode ser feito um remanejamento de pessoal e colocá-los na área em que tem mais habilidade.

Na penúltima pergunta os funcionários foram questionados se algo dentro da empresa pode ser modificado, veja o *Gráfico 4*.

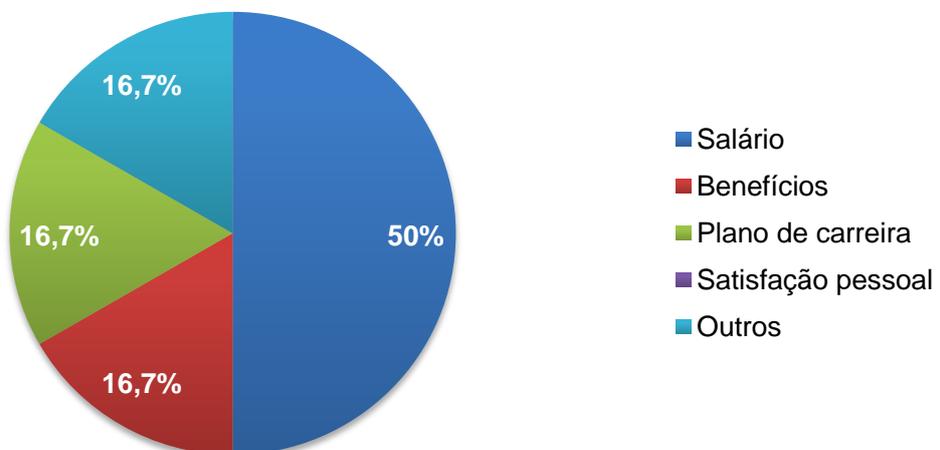
Gráfico 4 - [Questão 5] Tem algo que possa ser melhorado na empresa em que trabalha?



Notamos que todos os entrevistados acreditam que algo dentro de sua empresa precisa ser melhorado, isso aponta que é preciso fazer uma pesquisa entre os colaboradores para obter as opiniões daqueles que convivem diariamente com os erros fazendo com que os mesmos possam ser corrigidos em longo prazo.

Nossa última inquietação foi acerca do que motivou essas pessoas a buscarem emprego nessa empresa, veja o *Gráfico 5*.

Gráfico 5 - [Questão 6] Porque você escolheu essa empresa para trabalhar?



Analisamos que a procura pelo salário é um fator decisivo no momento da escolha do emprego nos dias atuais, isso nos mostra que as pessoas estão mais interessadas em quanto irão ganhar no fim do mês do que na saúde do ambiente em que atuam.

Concluimos que a importância da Avaliação de Desempenho refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar, por meio de ferramentas específicas, o desempenho dos colaboradores em determinado período, sendo que essas ferramentas têm estreita relação com todas as demais funções de Recursos Humanos.

A empresa, não entendendo o comportamento e necessidades de seus funcionários, pode se deparar com baixo rendimento. No processo, avaliado e avaliador, exercitam sua comunicação, promovem seu desenvolvimento e aproveitamento de suas potencialidades. A Avaliação de Desempenho é de extrema importância para a empresa, pois, além de estabelecer resultados a serem buscados, também acompanha o processo de trabalho e fornece um *feedback* constante.

3. Conclusão

A Avaliação de Desempenho é necessária em todas as empresas, pois com ela existe a possibilidade de corrigir erros e aprimorar métodos, conseqüentemente, podendo aumentar o faturamento. A avaliação de desempenho também pode melhorar o desempenho de seu funcionário, utilizando-se de um bom relacionamento interpessoal na empresa, incentivo e outros.

Concluimos que a Avaliação de Desempenho é muito importante, visto que, corrigir erros imediatamente, dá treinamento adequado aos funcionários, realoca-os nas áreas que mais se identificaram – visando o bom funcionamento da empresa. Devemos manter uma pessoa capacitada para fazer tal avaliação para que não haja erros durante a avaliação e a mesma seja realizada de modo justo, ético e que saiba dar um bom *feedback* ao avaliado, já que a forma como a qual é falada pode melhorar ou piorar o desempenho do colaborador.

Referências

<https://pt.slideshare.net/cleidilene lima17/exemplo-de-um-artigo-cientifico-modelo-paper>

<https://endeavor.org.br/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-de-qualidade-em-sua-empresa/>

<http://blog.convenia.com.br/5-modelos-de-questionario-para-avaliacao-de-desempenho/>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho,bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

<https://docs.google.com/forms/d/1d34NwJMzPcukul-bS2EYHfFmVBzCgqCBxXNFMJqKjcY/edit>