

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR

Débora da Silva Batista dos Santos ¹

Douglas Brito dos Santos ²

SUMÁRIO: 1 INTRODUÇÃO; 2 JUSTIFICATIVA; 3 OBJETIVOS; 3.1 OBJETIVOS GERAIS; 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS; 4 METODOLOGIA; 5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; 5.1 A MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO; 6 A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO; 6.1 O PAPEL DA AVALIAÇÃO PARA O COLABORADOR; 6.2 A IMPORTÂNCIA DE EXISTIR UM PROCESSO CONTÍNUO; 6.3 A AVALIAÇÃO E SUA IMPORTANCIA NA EMPRESA 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS; REFERÊNCIAS.

RESUMO: O artigo tem como objetivo abordar os principais fatores que influenciam a motivação do colaborador através da Avaliação de Desempenho. A metodologia empregada compreendeu pesquisa exploratória de revisão de literatura, que fundamenta toda a intenção proposta neste trabalho. Ao longo dos anos, o Recursos Humanos passou por várias transformações e junto à Avaliação de Desempenho, que serve como uma retroavaliação, ou seja, uma retrospectiva da ação que cada colaborador efetua dentro de uma determinada empresa, focando assim a mudança no comportamento e visando o melhor desempenho tanto do indivíduo quanto da organização no mercado competitivo do qual vivemos. Muitas organizações não têm conhecimento da eficácia desta ferramenta como indicador de resultados e um facilitador da gestão contemporânea, onde o estudo busca apontar conceito, definição e métodos da Avaliação de Desempenho alinhado paralelamente com as teorias da motivação e seu reflexo para colaboradores, para as empresas e a importância da continuidade do processo. Ficou evidenciada a existência de reforços positivos em cima do comportamento do colaborador quando ele sabe o que faz, por que faz e o que se deve fazer dentro da sua função.

PALAVRAS CHAVES: avaliação de desempenho, motivação no trabalho, importância nas organizações.

ABSTRACT: *The article aims to address the main factors that influence the employee motivation through the performance evaluation. The methodology used comprised exploratory research of review of the literature, which substantiate all the intension proposed in this paper. Over the years, hrthe human resources has gone through several transformations and along with the performance evaluation, which serves as a retro-evaluation, in other words, a retrospective of action that each employee makes in a determined company, thus focusing the changing on the behavior and targeting the best performance from both the individual and the organization in the competitive market in which we live. Many organizations are unaware of the effectiveness of this tool as an indicator of results and a facilitator of*

¹ Acadêmica do 4º módulo do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

² Acadêmico do 4º módulo do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

contemporary management, where the study seeks to identify the concept, definition and methods of the performance evaluation aligned parallelly to the theories of motivation and its reflection for the employees, for the companies and the importance of continuity of the process. It was evidenced the existence of positive reinforcement upon the employee's behavior when he knows what he does, why he does and what should be in his function.

KEY WORDS: performance evaluation, work motivation at work, importance in the organizations.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente estamos na era da informação e da globalização, onde a competitividade está aumentando ainda mais. O que é tendência pode se tornar obsoleto em poucos dias. Então as empresas estão sempre em busca de algo a mais, mas como conseguir?

No contexto organizacional, busca-se sempre a excelência, seja ela na produtividade, na administração da empresa, na qualidade, na mão de obra ou em qualquer que seja sua essência. Mas sabe-se que a excelência só é atingida se existir um motivo, ou motivação para alcançá-la.

Monteiro (2013) diz que as empresas já estão conscientes da importância da motivação dos colaboradores, e o quanto essa influencia no desempenho deles. O desempenho da organização depende do desempenho de seus colaboradores, por isso, existem as avaliações de desempenho para poder avaliar o quanto o funcionário está contribuindo para a organização.

Mas o quanto as organizações contribuem para que seus colaboradores estejam motivados? A avaliação de desempenho contribui para a motivação? O que influencia nessa motivação? Dessa forma, no decorrer da pesquisa, procura-se apontar de uma forma mais específica a influência que o subsistema de avaliação de desempenho tem na motivação do colaborador.

2 JUSTIFICATIVA

O artigo científico redigido tem como finalidade contribuir com a gestão de pessoas moderna e facilitar a compreensão do subsistema de Avaliação de Desempenho dentro de uma organização seja ela de pequeno, médio ou grande

porte. De forma que empresários e gestores possam ampliar a visão sobre um aspecto ainda pouco conhecido e suas vantagens dentro da organização, refletindo assim um resultado otimizado e uma gestão de pessoas mais qualificada e com diferencial.

Quando o assunto é o subsistema de Avaliação de Desempenho poucos gestores, Rh's e empresários sabem de seu potencial na gestão organizacional. A avaliação de desempenho vai muito além de identificar a qualidade do serviço prestado pelo indivíduo na organização, ela atua como um *feedback*, ou seja, uma devolutiva sobre a qualidade e eficiência que o indivíduo está desenvolvendo em suas tarefas dentro da sua função. O propósito inicial é apontar as vantagens de uma avaliação de desempenho como instrumento de motivação para os colaboradores, dessa forma, o raciocínio segue de forma gradativa onde o indivíduo sabe a direção que seu trabalho está tomando, recebe um parecer sobre esse fator e procura a evolução da qualidade de seu trabalho se impulsionando a desenvolver da melhor forma possível e, alcançar os resultados esperados na próxima avaliação. Para Chiavenato (1999) seria o mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema volta à entrada.

Os resultados propostos para a utilização desse método seria tornar o planejamento da empresa mais dinâmico, conseguir melhorias voltadas à produtividade, estabelecer os resultados esperados por um colaborador dentro da organização, obter um comprometimento em relação aos resultados esperados, direcionar a execução de tarefas, mapear o desenvolvimento de um determinado setor/equipe, mapear possíveis cortes do quadro de empregados e otimizar os resultados no aspecto financeiro, no índice de rotatividade e satisfação no trabalho.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

Compreender como a motivação do colaborador está correlacionada positiva ou negativamente com o subsistema de avaliação de desempenho nas empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar a oscilação da motivação nos indivíduos que se submetem à uma Avaliação de Desempenho;
- Verificar os benefícios de uma avaliação de desempenho dentro da gestão organizacional;
- Verificar os benefícios do *feedback* na motivação dos colaboradores.

4 METODOLOGIA

O método utilizado para o desenvolvimento do projeto é a pesquisa bibliográfica que abrange a leitura, análise e interpretação de livros, artigos publicados, documentos mimeografados ou fotocopiados, mapas, imagens, manuscritos etc. Todo material recolhido será submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Tratando-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar à fundamentação teórica do projeto.

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema, dando suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando falamos de gestão de pessoas, Dutra (2002) destaca que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional gerando efeitos não desejados. Onde o efeito dessa equivocação torna-se a gestão de pessoas um “achismo” onde muitos gestores se sentem donos da verdade pela sua própria opinião.

Junto com essa ideologia Gil aponta a evolução dessa visão intangível:

A empresa, desde meados da década de 80, vem sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade e etc. [...] Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo evolutivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros. (GIL, 2001, p23)

Dutra (2002) nos pontua que devido esse movimento, o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. A partir disso as organizações começam a perceber que o principal ativo eram as pessoas e da necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os funcionários, Chiavenato (2010).

Atualmente, a competitividade no mercado, Pontes (2005) considera que muitas empresas tiveram que acertar 'os ponteiros' com a qualidade e com os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem. Dessa forma:

Não é suficiente apenas de novas tecnologias no trabalho, mas também a forma como as pessoas desempenham suas atividades. Então vejamos que o que adiantam máquinas de milhões de reais nas mãos e pessoas incompetentes, sem capacidade de tirar o maior proveito de delas? [...] Em tudo o que pesarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização. (PONTES, 2005, p 18 e 19)

Em outras palavras, a gestão de pessoas veio trazendo em toda sua evolução a importância da manutenção de seus colaboradores, e junto com esse processo evolutivo a avaliação de desempenho, que é uma ramificação da gestão de recursos humanos, também evoluiu.

Avaliação de desempenho foca o cargo ocupado pelo indivíduo e suas competências que se oferece a organização, ambos contribuem para o sucesso organizacional. Chiavenato é claro ao afirmar que:

Toda pessoa precisa receber uma retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho fazer as devidas correções. Sem essa retroação as pessoas caminham as cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2010, p.242)

Assim é uma ferramenta a ser utilizada para disponibilizar uma devolutiva do trabalho do colaborador, ou seja, é uma forma de verificar o comportamento que um indivíduo executa na realização de determinadas tarefas que têm como obrigação dentro da organização:

Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e seu desempenho real. (SIQUEIRA, 2002, p56)

A Avaliação de Desempenho prevê ainda uma manutenção para apontar os ajustes que os ocupantes de cada cargo precisam ter, de forma que mantem um mapeamento eficaz para remanejamento de colaboradores, para o desligamento e para aperfeiçoar os resultados dentro da empresa. Um dos conceitos de Avaliação de Desempenho é definido por Chiavenato (1999) como um processo que mede o desempenho do funcionário. A Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações.

Para Pontes (2005) o programa de Avaliação de desempenho tem vários objetivos, entre eles os principais são:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, melhorias voltadas a produtividade;
- Qualidade e satisfação dos clientes;
- Obter o comprometimento das pessoas;
- Dar orientação constante sobre o desenvolvimento das pessoas buscando melhorias.

Cada organização tem uma cultura variável que influencia na aplicação de um programa de Avaliação de Desempenho e qual método se encaixa melhor para esse processo ser concluído. Os métodos são diversos, uma vez que você utiliza o método certo para a finalidade certa.

Os métodos de Avaliação de Desempenho apontados na literatura são:

1 – Comparação Binária: Consiste na apreciação relativa entre as pessoas que compõe uma equipe de trabalho. É efetuado através de comparação do desempenho de cada individuo. Pontes (2005);

2 – Escolha Forçada: É avaliar o desempenho dos indivíduos de forma que frases descrevam os tipos de desempenho individual, evitando assim o efeito de generalização. Hanashiro *et al*(2010);

3 – Avaliação por Resultados: É desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados alcançados. Apresentada como alternativa aos métodos tradicionais e se encaixa bem as organizações com planejamento estratégico. Lucena *apud* Gil (2001);

4 – Avaliação por escala Gráfica: Consiste em critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho do funcionário. É baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de motivação e as colunas os graus avaliados do desempenho. Assim avalia o desenvolvimento do funcionário através de fatores previamente definidos compatíveis com a função. Chiavenato (2005);

5 – Incidentes críticos: Tem como pressuposto o que no comportamento do individuo existem certas características que podem levar a resultados normais, muitos negativos ou muito positivos. Ele aponta em uma ficha de avaliação os pontos relevantes negativos e/ou positivos. Pontes (2005);

6 – Pesquisa de campo: Dentro dos métodos tradicionais, a pesquisa de campo esta dentro da subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões com líderes para a avaliação do desempenho de cada colaborador. Pontes (2005);

7 – A avaliação por objetivos: Levando em consideração que tudo na empresa é amarrado por objetivos, incluindo o plano estratégico de cada empresa, a Avaliação por Objetivo faz com que o colaborador entenda sua importância dentro do contexto organizacional. O desempenho deve estar focalizado no alcance dos objetivos propostos e sua avaliação dependerá diretamente nisso. Chiavenato (2010);

9 – Avaliação 360°: A avaliação de desempenho 360° refere-se no contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação feita de forma sistêmica e circular por todos os âmbitos que ele esta interligada dentro da empresa,

desde clientes, subordinados, gerentes, colegas que atuam na mesma função. Chiavenato (2010).

Levando em consideração as características que cada método tem, pode-se relevar que, muitas das vezes não são compatíveis com a sistemática das empresas. Por isso as organizações devem saber combinar os métodos de forma ágil, cujo facilite a eficácia do procedimento e facilite também a veracidade dos resultados. Os pontos negativos de um método podem ser combinados com os positivos de outro método, fazendo assim uma eliminação do que não se incumbiria na empresa a ser aplicada e utilizada somente o que for necessário para cada caso.

É muito importante para qualquer organização ter o sistema e planejamento de avaliação de desempenho muito bem organizado. Dessa forma, caso não tenha um cuidado em seu planejamento de execução, Gil (2001) aponta que a avaliação pode ser feita de forma unilateral e superficial. Todo esse processo de retro avaliação, ou seja, um *feedback* proporciona ao colaborador não “caminhar as cegas” e ao mesmo tempo as organizações rastreiam e alinham o desempenho de cada indivíduo e a execução das tarefas atribuídas para seu cargo e a eficiência nessa execução.

A solução para o problema do feedback de desempenho não é ignorá-lo, mas treinar os gestores/aplicadores para realizarem sessões de feedback construtivo. Uma análise eficaz [...] pode resultar que o funcionário saia da entrevista com um estado de espírito otimista, o que ele precisa melhorar e decidido a corrigir deficiências. (ROBBINS, 2003 p250)

A partir disso, o avaliador deverá saber da importância de agregar pessoas, como carga para a o banco de talentos da empresa, proporcionar informações, saber apontar os objetivos desse processo, manter uma tática para a aplicação do mesmo e saber da importância de dar continuidade nesse processo.

5.1 A MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

A palavra Motivação tem origem da palavra em latim *MOVERE*, que significa mover para realizar determinada ação. Para Silva (2007) o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana. Para Bergamini (1997 apud Silva, 2007) motivação é empregada como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos,

necessidades, vontade, intenção etc. Pode-se assim, considerar que a motivação dentro do ambiente organizacional seria uma ‘força’ que impulsiona o indivíduo na realização de suas tarefas. Tamayo e Paschoal (2003) defendem que o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado.

Dessa forma, considera-se que:

Motivação pode ser definida como um ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitiva, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. SALANOVA, HONTANDAS e PEIRÓ *apud* ZANELLI et al, 2011, p 146.

Nessa perspectiva, pode-se esperar um comportamento eficiente e ágil de um colaborador motivado, pois ele terá o desejo de adquirir ou alcançar um desejo, necessidade ou vontade.

Para explicar esse contexto, várias teorias foram criadas para fundamentar esse aspecto motivacional no ser humano. Na Teoria da Administração de Taylor por exemplo, acreditava-se que o salario fazia o empregado efetuar bem ou mal suas tarefas, no desenvolver das pesquisas Maslow veio e trouxe as necessidades humanas como principal fator, onde muitos conhecem a “pirâmide de Maslow” que trás em sua base as necessidades fisiológicas seguidas por mais quatro conceitos onde o individuo busca sempre o topo de forma que, quando alcançado se renova o ciclo. A Teoria das Necessidades preocupa-se com o que as pessoas são motivadas a buscar seus objetivos, que podem ser sustento ou o reconhecimento. Já ao contrario da teoria das necessidades, a Teoria do Reforço coloca aspectos ambientais como principal fator para a influencia no comportamento, ou seja, aspectos externos. Spector (1996) também destaca a Teoria da Expectativa, onde *busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação*. Onde seu principio de base acredita que o comportamento do colaborar reflete positivamente quando ele sabe o que resultará como resultado para ele. A teoria da Autoeficácia Bandura (*apud* Spector, 1996), afirma que motivação e desempenho são em partes determinados pela crença das pessoas ao quanto elas podem ser eficientes, que em outras palavras seria “ eu vou até onde sei que posso ir”. Que por sua vez, pessoas com grande autoeficácia conseguem

chegar em objetivos mais elevados que pessoas com pouca autoeficácia. A motivação no trabalho é um aspecto complexo, Robins e DeCenzo abalizam que:

Pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão. [...] a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa quando essa coisa é condicionada por uma capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. (1999, p60)

Muito é discutido sobre o que leva uma pessoa realizar determinadas atitudes, implantar determinados comportamentos. Se levarmos em consideração isso dentro de um contexto organizacional, sabemos que o grupo de pessoas que compõe a empresa está em busca de um objetivo único, que engloba um todo: o objetivo da empresa. Por outro lado temos os objetivos de cada indivíduo dentro das suas funções e tarefas, por isso a necessidade da visão micro e macro. Para Tamayo e Paschoal, tanto o indivíduo quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para interação mútua, mas também ambos aportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa. A vista disso, a relação das pessoas que compõem a organização tem a ver com a aquisição de seus fins específicos que passa pela valorização recíproca.

Ter a percepção da diferença entre as pessoas é lidar com isso de forma que se encaixe com o “macro” da organização é fundamental, mas saber onde interferir e onde retro avaliar também tem sua importância ímpar. O *feedback* proporciona abrir uma comunicação clara, dá a oportunidade do colaborador saber o que a empresa espera dele, e permite o colaborador saber como ele está desempenhando seu trabalho. Spector (1999) ilustra que o *feedback* fornece informação sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas.

Em uma empresa onde o colaborador trabalha o dia todo e ao chegar em casa ele percebe que nunca recebeu uma “posição” de seu líder sobre o desenvolvimento do seu trabalho, ele acredita que está bom ou ruim, porém continua executando suas tarefas da mesma forma, já que cada um, colaborador e líder, poderão pensar da forma que quiser e isso nem sempre se igualam. É muito ruim trabalhar em uma organização sem o conhecimento de como “estamos indo”. Spector (1999).

Por isso motivação no ambiente de trabalho deve ser cautelosamente entendida e aplicada de forma que as organizações possam visualizar o comportamento dos indivíduos como parte, pode-se dizer a maior parte, para o alcance dos resultados esperados. As teorias apresentadas acima, cada uma delas tem alguma semelhança em cada colaborador da empresa, independentemente de seu segmento, onde varias pessoas apresentam comportamentos e perfis distintos que canastrado ao *feedback*, otimizam os resultados, favorecem o clima organizacional e alavancam o desempenho dos colaboradores.

6 A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO

6.1 O PAPEL DA AVALIAÇÃO PARA O COLABORADOR

Sem dúvidas que os colaboradores gostam de saber como está o seu desempenho dentro da organização, principalmente se buscam alcançar promoções ou outros benefícios oferecidos, assim como as corporações também necessitam diagnosticar o desempenho de seus funcionários, para saber se estão gerando ou não o resultado que elas esperam.

No ambiente corporativo existe um processo muito importante para as empresas e seus colaboradores: o *feedback*, que é uma ferramenta de devolutiva muito eficaz para a avaliação de desempenho. Essa ferramenta alimenta o processo de avaliação o tornado mais eficiente e eficaz, pois faz com que a parte avaliada tome conhecimento dos seus pontos a melhorar e sem duvida de seus pontos positivos, que estão gerando resultados também positivos. Pontes (2005) destaca o *feedback* como sendo importante para a necessidade do reconhecimento e que auxilia a derrubar barreiras e dificuldades.

Dentro de uma organização que busca ser competitiva, existe a valorização de seus funcionários de forma justa, o que só é possível através da ciência de seus resultados. Para o colaborador ser avaliado também pode ser subentendido como ter importância, ou seja, estão buscando saber o quanto a atividade em questão influencia nos resultados, e se esses resultados estão sendo alcançados, assim se o colaborador receber uma devolutiva sobre sua participação

na empresa, ele poderá melhorar seu desempenho, ou aperfeiçoá-lo para que as próximas avaliações sejam ainda mais positivas.

Muitas vezes os colaboradores se sentem motivados ao receberem elogios sobre atividades realizadas, prazos cumpridos, metas estabelecidas, ou iniciativas tomadas que obtiveram sucesso, fazendo com que se instiguem a realizar novamente aquilo pelo qual foi reconhecido, o que não deixa de ser uma forma de avaliação e devolutiva. Assim também como outros colaboradores sentem-se reconhecidos com recompensas remuneratórias, como aumento de salários, benefícios, premiações, promoções etc.

Nesse sentido vemos que a avaliação de desempenho é importante ao colaborador por dar um direcionamento a ele, mostrar que ele está em uma direção correta, e que seus caminhos para execução de suas tarefas estão corretos ou não, se há necessidade de treiná-los ou não, se os treinamentos oferecidos geraram resultados, se o funcionário está adaptado a sua função, ou se necessita de um remanejamento para uma outra área para que ele se desenvolva. Chiavenato diz:

Escolhida a equipe de trabalho, treinada e desenvolvida, desenhadas as tarefas a realizar, o executivo deve liderá-la e motivá-la no sentido de alcançar determinados objetivos. A avaliação de desempenho não é simplesmente a responsabilidade que se segue, mas a responsabilidade que vem desde a formação inicial da equipe, desde a seleção dos participantes, desde o seu treinamento e vem seguindo o comportamento do conjunto ao longo do tempo. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra. (2005 p246).

Assim cabe a empresa fornecer a seus colaboradores o retorno necessário para que ele saiba que ele se encaixa na organização e que está sendo bem aceito por seus superiores dentro da equipe ao qual ele pertence. Continuando assim a executar suas atribuições de forma entusiástica e motivado a entregar ainda mais do que lhe é exigido pelos padrões definidos, pois ele sabe que existe, e existirá uma recompensa, ou uma punição sobre seus atos dentro da organização.

6.2 A IMPORTÂNCIA DE EXISTIR UM PROCESSO CONTÍNUO

Quando se menciona um processo contínuo, imagina-se que ele não termina que se renova e segue um curso de melhorias. A avaliação de desempenho

traz resultados quantitativos e qualitativos através de seus diversos modos de execução já citados acima, que também precisam de manutenção frequente. Pontes (2005, p19) menciona que a avaliação de desempenho havia caído em desuso. Porém sem essa ferramenta não se consegue identificar os resultados positivos ou negativos de áreas, departamentos, pessoas, processos ou sistemas.

As organizações necessitam avaliar e buscam sempre atingir objetivos e metas, pois é isso que as mantém em funcionamento. Avaliar o desempenho das pessoas é avaliar o desempenho da organização, que deve ser de maneira frequente para que haja a manutenção dos resultados, crie novas metas e até mudem de objetivos. Chiavenato diz que:

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desenvolvimento humano. Afinal, são as pessoas que dão vida as organizações. (2010 p240)

A avaliação de desempenho deve acontecer de forma mais que frequente, deve acontecer a todo instante. Além de se tornar obrigação das organizações monitorar essas avaliações, montar indicadores de desempenho e acompanhar as evoluções e retroações. Os indicadores segundo Sincsik (2001) são medições para quantificar o andamento de atividades, com a finalidade de obter resultados que facilitem tomadas de decisões.

Assim com os indicadores e com o uso dos métodos de avaliação é possível até prever possíveis causas que poderão afetar o desempenho das pessoas, equipes ou da própria organização. Sendo feito a ajustagem do que é avaliado segundo a necessidade da organização e do momento em questão. Assim verificar a necessidade que isso deriva na avaliação e mensuração dos resultados, onde caberá ações para mudanças de comportamentos: sejam eles financeiros ou sobre pessoas.

A ideia de tornar a avaliação de desempenho um processo contínuo é permitir que as ponderações se integrem ao dia a dia da organização, ajudando a enfrentar a demanda de melhorias que o mercado de trabalho exige, e o que as empresas tanto buscam: a excelência. Juntamente com isso enquadrar a empresa em um ambiente mais competitivo e vantajoso tanto para ela quanto para as

peças que fazem parte da corporação que crescem em harmonia e acompanhando as etapas que a organização alcança nessa evolução.

Oliveira (2006) simplifica a importância da avaliação:

É necessário avaliarmos para que os resultados obtidos sejam utilizados como importantes *feedbacks*, que sirvam de retroalimentação para todo o processo. A avaliação não pode ser um fim em si mesmo, pois esvaziaria sua relevância. (2006 p228)

A avaliação de desempenho mostra-se imprescindível para as organizações por seu importante impacto nas tomadas de decisões e no processo gerencial.

6.3 A AVALIAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA

As avaliações propriamente ditas têm como função mensurar resultados esperados, se estão sendo atingidos ou não. No ambiente organizacional as avaliações assumem cada vez mais um papel de prevenção. Sim, prevenção essa que se mostra fundamental para que possíveis problemas e prováveis conflitos deixem de existir por estarem sendo solucionados antecipadamente. Sincsik deixa isso claro quando afirma:

Podemos também usar para a previsão do futuro, métodos estatísticos dos mais variados, cabendo ao usuário a escolha, conforme seus conhecimentos ou interesses (Métodos de Regressão, modelo Intrínseco e Extrínseco, Sistema Input/output etc; 2001 p67).

Atualmente as empresas buscam uma competitividade de alto padrão para se manter em posições favoráveis no ambiente dos negócios. Chiavenato (2005) diz que as avaliações de desempenho trazem resultados voltados para melhorias no desempenho das pessoas, melhoria de satisfação e do ambiente de trabalho. As avaliações de desempenho levantam também possíveis necessidades de treinamento.

A avaliação de desempenho indica se o caminho e os métodos adotados pela empresa e seus colaboradores para a execução das tarefas esta sendo efetivamente bom, se não necessita de ajustes ou até substituições, em ambos os casos, de mão de obra ou das metodologias de cumprimento das atividades. Reconhece o trabalho como bom, regular ou ruim. Indica os pontos em

que efetivamente necessita de melhoras, e ressalta os pontos favoráveis podendo aperfeiçoá-los ou não, assim proporcionando crescimento organizacional, pessoal e profissional.

Muitas vezes as empresas não conseguem identificar o motivo de uma baixa produtividade, ou um perca de sua qualidade, o que afeta a parte financeira da mesma. A avaliação de desempenho vem em conjunto com a empresa avaliando através de padrões, que definem o que deve ser feito, como deve ser feito, e porque deve ser feito, obtendo resultados que definem o futuro de departamentos, produtos, pessoas e até mesmo da empresa.

Chiavenato (2005) diz que a avaliação de desempenho concilia objetivos individuais e organizacionais. Isso se deve ao fato de a empresa oferecer uma boa proposta a seu funcionário e a outra parte oferecer a sua mão de obra com qualidade e bom apreço. Pois assim ambos os lados serão beneficiados.

O surgimento de problemas dentro da organização acontece de forma frequente, muitas vezes sem uma origem definida, as empresas que dispõem de uma avaliação de desempenho conseguem expor os problemas e atuar de forma mais expressiva em sua solução, não deixando que problemas corriqueiros se tornem grandes “dores de cabeça” em um futuro não muito distante.

Em seu livro “*Gerenciando com as pessoas*” Chiavenato (2005) mostra que avaliação de desempenho é uma base das empresas bem sucedidas, defendendo também que a avaliação serve como uma ferramenta de gerenciamento para melhora do desempenho da equipe e da organização. As avaliações ajudam na forma de gerenciamento da empresa, pois age de forma justa e coerente, equilibrando metas que a empresa pode estabelecer com os possíveis comportamentos adotados pelos seus funcionários, assim as avaliações de desempenho buscam harmonizar competência com personalidade. As avaliações ajudam na forma de gerenciamento da empresa, pois age de forma justa e coerente, equilibrando metas que a empresa pode estabelecer com os possíveis comportamentos adotados pelos seus funcionários, assim as avaliações de desempenho buscam harmonizar competência com personalidade.

O sucesso de uma organização só é viável através da manutenção de sua forma de gerenciamento, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o gestor a controlar os resultados que ele espera obter, sendo assim uma ferramenta para um propósito meio e não fim.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a elaborar um conjunto de elementos que apontasse se a motivação do colaborador sofre influência quando realizado uma avaliação de desempenho.

De imediato, constata-se a importância de avaliar o desempenho, apontando resultados, otimizando processos, mantendo pessoas, mapeando o planejamento estratégico, remanejando quadro de funcionários e motivando colaboradores. Com a avaliação o indivíduo se vê como parte do processo que ele se encontra na organização, e consegue ter um “norte” quanto a execução de suas tarefas. O indivíduo por sua vez aprende quais são os aspectos de comportamento e o desempenho que a empresa mais valoriza, como também conhece as expectativas do seu líder a respeito e as providências tomadas por ele quanto a sua melhoria. Entre suas inúmeras vantagens, a maior delas seria a motivação que exala quando o *feedback* é dado ao colaborador, pois proporciona uma auto-avaliação e um sentimento de realização ao indivíduo.

Quando falado em motivação, várias teorias são apresentadas, uma delas - de Maslow, trouxe pontuar como a motivação é feita através de um processo que se reinicia em ciclos, assim como todas as outras evidencia como uma pessoa executa melhor qualquer função quando está motivada a fazer algo, pois o “querer fazer” impulsiona o comportamento de forma mais animadora e conseqüentemente o indivíduo se sente mais realizado. Por isso a necessidade da continuidade desse processo, pois muitas empresas utilizam com um intervalo de tempo muito grande, fazendo com que não saia uma avaliação coerente que se assemelhe com a realidade daquele momento entre organização *versus* indivíduo.

A motivação comprova-se como um grande promotor da nossa qualidade de vida, e utilizar ferramentas para manter os níveis de motivação adequados é promotor e potenciador de satisfação no trabalho e na vida em geral. Com a realização da Avaliação de Desempenho o colaborador tem oportunidade de crescimento e se sente mais valorizado com isso, impulsionado a realizar seus afazeres de forma ampla, correta e eficaz.

Por outro lado, sabe-se que infelizmente, muitas empresas não sabem das vantagens dessa ferramenta como indicador de resultados ou algumas

fazem de fachada, pois não trabalham continuamente o desempenho dos colaboradores. Isso pode prejudicar o *Feedback* feito no final do processo e obter um resultado inverso ao desejado.

Levando em consideração a pesquisa efetuada, pode-se constatar que o subsistema de *Avaliação De Desempenho* influencia a motivação do colaborador. Seus objetivos são melhorar os resultados do RH na organização, identificar os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas e incentivar sempre a melhoria, dessa forma, a empresa poderá avaliar o potencial de seu colaborador a curto, médio e longo prazo através de um procedimento que avalia e estimula o potencial dos mesmos fazendo um ciclo onde o indivíduo busca sempre a realização das tarefas da melhor forma possível e a satisfação pessoal e engrandecida com esse subsistema.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed, Elsevier, 2010

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. Ed., São Paulo, Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 2. Ed., São Paulo, Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. [et al]. **Gestão do fator humano**. 2 ed., São Paulo, Saraiva. 2008.

MONTEIRO, Elízia Maria Gomes. **A Avaliação de desempenho como factor de motivação**. Mindelo, 2013.

OLIVEIRA, Otavio J. (org). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo, Pioneira Thonson Learning, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo, LTr, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2003.

SILVA, Walmir. **Motivação nas organizações**. Atlas, 2007. VitalBook file. Disponível em: *<Minha Biblioteca*
<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471478/page/Capa> >

SINCSIK, Tibor. **OSM: Organização, sistemas e métodos**. São Paulo, Futura, 2001.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos**. Rio de Janeiro, Reichmann e Affonso, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia das organizações**. Rio de Janeiro, Saraiva, 1996.

TAMAYO, Alvaro and PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. ISSN 1982-7849. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000400003> >.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004.