

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMENTADA POR UM GRUPO DE ESTUDANTES QUE INTEGRAM O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP: um estudo preliminar

Autores

Augusto Jose Mondlane

Orientador

Dalila Alves Correa

1. Introdução

A avaliação de desempenho, uma das ferramentas mais poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade, facilita o cumprimento de metas estratégicas empresariais. É uma apreciação sistemática e formal do desempenho de cada pessoa no trabalho. Esta atividade, quando bem implementada, confere benefícios a curto, médio e longo prazos, sendo o funcionário, o gerente, a organização e a comunidade os principais beneficiários.

Um programa formal de avaliação de desempenho dinamiza o planejamento da empresa, melhora a produtividade, favorece o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa e dá uma orientação constante sobre o desempenho das pessoas. Por estas e outras razões as empresas, adotam os programas de avaliação de desempenho, recorrendo a vários métodos, dependendo das filosofias que as fundamentam, de suas conexões com as metas de negócio, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-los.

O presente estudo, em sua fase preliminar, ocorre na condição de uma primeira investigação sobre a temática avaliação de desempenho e tem o objetivo de subsidiar a estruturação da dissertação de mestrado em Administração, do autor. Assim, trata-se de um texto preliminar de natureza investigativa, que contribui para apurar as variáveis de estudo da referida dissertação.

Revisão Bibliográfica

Avaliar é inerente à própria natureza humana; é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. O termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração)

Para Bergamini e Beraldo(1988:36), a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser resumida em desempenho eficiência ou desempenho eficaz ou ambos

Kanaane e Ortigoso (2001:148), associam a definição de avaliação de desempenho ao conceito comportamental e "às atitudes subjacentes ao cotidiano". Assim, essa análise se dá em parâmetros mais subjetivos e personalizados, já que o processo "capta e entende as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização, a aplicação das aprendizagens, a criatividade e a ativação do potencial cognitivo e emocional". Para isso, a importância do ambiente externo e das novas tendências como sinergia, *empowerment*, proatividade, empreendedorismo.

Pontes(199:24). afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, de acordo com os resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar o desempenho. O autor acrescenta que sem a avaliação de desempenho a organização não realiza seu planejamento ou suas estratégias. Assim, "a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho".

Principais objetivos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas importantes e mais versáteis de que os gerentes dispõem. Bem aplicada, pode proporcionar uma variedade de benefícios tanto para a empresa como para o funcionário avaliado. Bohlander et al (2003:216), enfoca dois grandes grupos de objetivos dos programas de avaliação de desempenho: 1) objetivos administrativos, relacionados com o "fornecimento de insumo para todas as atividades da GRH; e 2) objetivos de desenvolvimento, relativos ao fornecimento de feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários".

Para Pontes(2005:29-30), o programa formal de avaliação de desempenho consiste em "dinamizar o planejamento da empresa, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial".

Os Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho variam de uma organização para outra. Cada organização procura adotar um sistema que acha ser mais adequado para avaliar o seu pessoal, podendo em algumas organizações se encontrar vários sistemas específicos, conforme o nível e as áreas de alocação de pessoal.

São vários os métodos de avaliação até agora conhecidos. Neste trabalho serão enfocados os seguintes: Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Frases Descritivas Incidentes Críticos Pesquisa de Campo Feedback 360 graus

Avaliação de Potencial

O programa de avaliação de desempenho, bem aplicado traz benefícios para a empresa e para o funcionário. Um dos benefícios pode ser a promoção do funcionário. Não obstante, só o bom resultado na

avaliação de desempenho não é suficiente para a promoção ou progressão do funcionário. Este resultado seria apenas um dos requisitos para a promoção, pois se deve ter em consideração a avaliação de potencial e a qualificação para o novo cargo.

Potencial, segundo Resende e Takeshima (2000:53-54), "é o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem, passíveis de serem desenvolvidas" Existem várias utilidades da avaliação de potencial na organização, o que justifica a utilização de modelos diferentes e específicos para cada aplicação.

– mais recente e aparentemente completo, consiste na combinação de várias fontes de informação de avaliação de desempenho, criando sistemas de feedback e de avaliação mais completa, ou seja, 360 graus. O método sintetiza visões diferentes de cargos multifacetados e de pessoas diferentes e obtém informações mais precisas possíveis. Fazem parte do circuito para avaliar um funcionário: os superiores hierárquicos, colegas de relação horizontal, clientes e subordinados. Pontes (2005: 140/1), enfatiza que este é um método de avaliação "mais confiável que as metodologias de avaliação tradicionais, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informação". O método traz muitas novidades, comparativamente com os outros, podendo se destacar a avaliação do líder pelo subordinado e de funcionário pelo cliente. – consiste na avaliação do funcionário pelo superior hierárquico, assessorado por um especialista em avaliação. Também pode ser através de reuniões entre o técnico em avaliação com cada líder, visando avaliar o desempenho de cada funcionário. Este método enfatiza as causas e os motivos de tal desempenho. – é um método bastante simples, que se preocupa com situações extremamente positivas ou negativas e não se preocupa em avaliar situações normais, ou seja, é um método que enfoca os extremos de comportamento. – consiste na avaliação do desempenho do funcionário através de comportamentos descritivos, previamente estipulados. Bergamini e Beraldo (1988: 177), acreditam que este método "é mais indicado, principalmente quando o número de avaliados é significativamente grande, em empresas de porte médio e grande". Por ser bastante incompleto e simplificado, é mais usado para avaliar o desempenho de pessoas que ocupam cargos complexos de menor variabilidade de tarefas, tais como gerentes, administradores de alto nível e executivos em geral. – método também precário por se apegar no passado, "consiste na apreciação relativa entre duas pessoas que compõem uma equipe de trabalho" (PONTES, 2005: 42). Usando uma tabela, o desempenho de cada indivíduo é comparado com os dos demais e no fim somam-se os pontos obtidos. – apresentando grandes controvérsias quanto à sua eficácia, parte do pressuposto da existência de uma curva normal de desempenho na empresa (com funcionários ruins, bons e excelentes), considerando um parâmetro predefinido de desempenho esperado. – método mais utilizado e mais divulgados pelo seu grau de sofisticação, permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos e fatores graduados. É facilmente entendido por todas as pessoas, mas não há flexibilidade na sua aplicação e se preocupa com o passado. Chiavenato (2002:324-325), define a avaliação de desempenho como "uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa" Ao definir a avaliação de desempenho, o autor enfoca uma análise sobre as pessoas, procurando avaliar suas qualidades, valor e excelência, levando a avaliação ao nível comportamental.

2. Objetivos

Este trabalho objetiva apresentar uma investigação preliminar sobre a avaliação de desempenho, junto a um grupo de estudantes do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, visando identificar o status desta atividade nas organizações que empregam estes estudantes. Assim, busca-se conhecer a natureza desta atividade nas empresas onde os estudantes trabalham.

3. Desenvolvimento

Procedeu-se pesquisa junto a um grupo de 13 estudantes do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, com vínculos empregatícios em empresas locais e regionais. O objetivo desta pesquisa foi coletar dados e informações dos estudantes/profissionais sobre as práticas de Avaliação de Desempenho nas empresas onde trabalham, visando um diagnóstico desta atividade. Para esta coleta utilizou-se um questionário (ROESCH,1996), abordando aspectos da temática.

Os dados coletados foram analisados através da estatística descritiva (REA,2000), a qual possibilitou a apuração das frequências absolutas e relativas. Utilizou-se ainda a análise qualitativa na descrição dos resultados, relacionando causas e efeitos da avaliação de desempenho nas organizações.

4. Resultados

Caracterização dos Respondentes e Perfil da Amostra

Dos 13 respondentes pesquisados, 15,38% têm idade não superior a 30 anos, 30,76% têm entre 31 e 36 anos, 23,1% têm entre 37 e 42 anos e 30,76% têm mais de 42 anos. Observou-se que, deste universo, 38,46% são do sexo feminino e 61,54% são do sexo masculino. 53,84% trabalham no ramo da educação (ensino), ocupando cargos de docência e 46,16% são funcionários de empresas do ramo industrial e construção civil.

Quanto à adoção dos programas de avaliação de desempenho, 76,92% trabalham em organizações que adotam a avaliação de desempenho e 23,08% não adotam a avaliação de desempenho dos funcionários por diversas razões: falta de conhecimento dos gestores sobre a importância da avaliação de desempenho, falta de recursos financeiros para custear a aquisição de meios de avaliação, receio pelos gestores de avaliar subjetivamente e criar clima de desarmonia com os funcionários e inexistência de Administração de Recursos Humanos, em alguns casos.

Das empresas que têm avaliação do desempenho 40% utilizam o método de Escala Gráfica, 40% o método 360°, 10% Pesquisa de Campo e 10%, a 180°. Neste universo, 70% acreditam que a avaliação de desempenho nas suas empresas visa obter comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados, 40% acreditam na melhoria da produtividade e 30% na geração de informações. E, finalmente, 70% afirmam que a avaliação de desempenho contribui para aplicação das pessoas nas suas empresas enquanto que 30% acham que ajuda a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

5. Considerações Finais

Do estudo realizado mostrou que a avaliação de desempenho nas empresas tem conquistado mais espaço na atualidade (76,92 dos pesquisados trabalham em empresas que adotam avaliação). Os métodos mais usados são o de Escala Gráfica e o Feedback 360°. São métodos menos subjetivos, comparativamente com os outros, mas este último, o mais recente, pode-se afirmar que a sua rápida implementação pelas empresas é justificada pela sua maior eficiência, o que sugere uma superação da Escala Gráfica num Futuro próximo. A adoção de um método pode estar ligada à situação concreta de cada organização.

A avaliação de desempenho visa obter comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados, contribui para aplicação das pessoas nas suas empresas, melhora a produtividade e ajuda a

identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

O feedback 180º resultou da aplicação parcial de 360º, consistindo na combinação de várias fontes de informação de avaliação de desempenho, mas excluindo subordinados e clientes.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George et al. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thompson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Edição Compacta. 8ª ed.São Paulo: Atlas, 2004.

KANAANE, Roberto, ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, Almiro dos Reis. Avaliação de potencial e competência. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coords.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 9ª ed. São Paulo, 2005.

REA, M.Louis & PARKER, Richard. Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A . Pesquisa quantitativa. Projetos de Estágio do curso de Administração. São Paulo: Atlas, 1996.

RESENDE, Enio, TAKESHIMA, Maria Luiza. RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.