



# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS E AS IMPLICAÇÕES NA RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS**

PERFORMANCE ASSESSMENT IN COMPANIES AND THE IMPLICATIONS IN  
THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER AND LEADERS

**Geovanna Francielle**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Rosalina M<sup>a</sup> L. L. Nascimento**

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> Geovanna Francielle- Bacharelanda no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: geovannafrancielle@hotmail.com

<sup>2</sup> Rosalina M<sup>a</sup> L. L. do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

## **RESUMO**

O objetivo desse trabalho foi avaliar as implicações entre líderes e liderados e a prática da avaliação de desempenho no alcance de resultados satisfatórios para a empresa. A consequência do uso das ferramentas de gestão pode proporcionar melhor desempenho dos colaboradores, trazendo como resultados positivos na alavancagem da produtividade. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, de modo específico com pesquisa bibliográfica. Os resultados alcançados mostraram que os colaboradores primam pelo crescimento pessoal, a partir do apoio do líder. Muitas organizações ainda agem no comodismo quando se trata do relacionamento com seus colaboradores, entretanto é importante lembrar que a rede de relacionamento é um dos fatores que mais causa conflitos organizacionais. Desse modo é importante que o líder tenha preparo suficiente para, além de motivar a equipe, manter a harmonia no ambiente de trabalho. O estudo concluiu que a boa gestão e a prática correta da avaliação de desempenho podem gerar resultados excepcionais para as organizações.

**Palavras-chave:** Avaliação, Gestão, feedback, relacionamento

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to present the results that a more incisive organizational management, and with a frequent evaluation system, can generate within companies. The implication of management tools can provide a better performance for employees, bringing positive leverage in productivity. It can be observed by the method used that the research is conclusive. Employees exempt themselves from their personal growth based on the support of a team of people and management. Many organizations act in comfort when it comes to the relationship with their members. It should be remembered that the relationship network is one of the factors that most cause organizational conflicts, thus needing to be prepared in addition to motivating the team, maintaining harmony. With that, it is concluded that a good management can generate exceptional results.

**Key words:** Performance, feedback, relationship

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve a pretensão inicial de investigar a importância da avaliação de desempenho e do *feedback* para o alcance de resultados satisfatórios no meio empresarial.

Como sabemos o *feedback* é um processo que consiste em fornecer retorno sobre a análise de determinada tarefa, o resultado final ou desempenho na execução das atividades. Embora o *feedback* seja um direito dos colaboradores dentro das organizações, observa-se que esta prática não é comum em todos os ambientes corporativos.

O fato de avaliar e dar retorno ao funcionário amplia os horizontes. Durante a avaliação o líder pode enxergar o que antes não estava sendo notado, e a partir de tal ponto ele poderá destacar os pontos positivos e negativos dos colaboradores durante a realização das atividades. O retorno ao funcionário, de forma positiva, proporciona maior crescimento e melhor desenvolvimento em tarefas futuras na organização.

Por meio de uma boa avaliação, e com a prática do *feedback* é possível buscar soluções e práticas inovadoras que influenciam diretamente no processo de mudanças e alcance de resultados significativos.

Algumas obras literárias relatam o quanto às empresas tem perdido por falta de retorno significativo para seus funcionários, isto retrata a falta de preparo de muitos líderes responsáveis por motivar a equipe. É importante que o líder entenda que sempre há necessidade de repensar alguns costumes e práticas, ganhos e perdas, traçarem metas individuais e coletivas e encontrar novas estratégias. Nesse aspecto é essencial saber ouvir e dar *feedback* fazendo observações consideráveis sobre o comportamento dos colegas, chefes ou subordinados.

O *feedback* possibilita também a visualização, o entendimento e compressão de potencialidades, visando melhoria contínua. Acredita-se que o impacto do mesmo está ligado diretamente às ações de resultado da empresa, além de ser ferramenta indispensável no quesito motivacional dos colaboradores.

Ante ao exposto, o objetivo desse estudo foi investigar os impactos da avaliação e do *feedback* dentro das organizações para o alcance de metas e

melhorias no relacionamento entre líderes e liderados, identificando formas corretas de aplicá-los entre a equipe.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de desempenho**

Chiavenato (1998) fala da importância da contribuição ao descrever o histórico da avaliação de desempenho. O autor afirma que as organizações, antes da revolução industrial, não davam a devida importância ao ato de avaliar a atuação humana nas organizações; era analisado apenas, a eficiência da máquina como forma de aumentar a performance da produtividade na empresa. Acreditava-se que o colaborador era motivado apenas por salários e benefícios.

Ainda segundo Chiavenato (1998), com o passar do tempo, as organizações se deram conta de que a máquina não resolvia o problema do desempenho e, com a origem da Escola da Abordagem Humanista da teoria da administração, passou-se a dar valor ao homem e rever maneiras de avaliá-lo de forma a trazer resultados significativos para a empresa e colaborador.

Após a segunda guerra mundial, as avaliações de desempenho foram efetivamente difundidas nas organizações. (MOTTA apud CHIAVENATO, 1998)

A avaliação do desempenho mede o potencial de desenvolvimento do colaborador, e proporciona um olhar crítico, verificando pontos fortes, pontos de melhoria, necessidade de treinamentos e acompanhamento, além de servir como base para cargos e salários, promoções entre outros. (CHIAVENATO 1998)

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, ou equipe, em função das atividades que desenvolvem, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. Nesse processo a avaliação de desempenho serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

É inegável que a avaliação de desempenho é importante não só para a empresa, mas para o próprio profissional; ao ter seu potencial avaliado é possível

analisar e rever suas ações, levando a empresa a melhorar a sua performance; tanto no mercado como na sua administração. Essa adequação contribui sobremaneira “colaborando na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 326).

## **2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Davis (1992) aponta que os objetivos da avaliação de desempenho são: proporcionar a igualdade de oportunidade aos colaboradores, dar retorno sobre o desempenho, propiciar crescimento, motivar e fazer com que os colaboradores se comprometam com a empresa.

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho compreende cinco etapas: planejamento da avaliação, objetivos da empresa e do colaborador, formulário de avaliação, acompanhamento de resultados e avaliação final. Concordamos com o autor e destacamos que todas essas etapas devem ser planejadas de forma coerente para que sejam alcançados os objetivos pretendidos.

Destacamos que os objetivos da avaliação de desempenho são bem pontuais e precisos, e nesse aspecto, pode-se concordar com Camilo (2016,p.1) quando afirma que, são eles oportunidade para,

Identificar pontos de melhoria das pessoas; integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades da empresas; adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir; identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzir essa carência. Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa. (CAMILO, 2016, p. 1)

Nesse entendimento a avaliação pode ser percebida como a junção de avaliação do que foi feito, de que forma foi feito e quais as melhorias necessárias no processo.

## 2.3 Principais métodos de avaliação de desempenho

Os métodos utilizados para avaliar o desempenho do colaborador compreendem a **escolha forçada**, a **escala gráfica**, **pesquisa de campo** e, ou **incidentes críticos**. (CHIAVENATO, 2002; CHIAVENATO, 2014)

De acordo com Chiavenato (2002) a escolha forçada avalia individualmente o desempenho das pessoas, usando frases descritivas atentando a determinados comportamentos. Já a escala gráfica avalia o desempenho por meio de fatores já definidos, usando um formulário de dupla entrada. A pesquisa de campo é baseada em entrevistas contando com a participação de um especialista. De acordo com Gil (2001) o especialista é que se desloca em todas as seções para realizar entrevistas, com os líderes para verificar o desempenho dos seus liderados. Já os incidentes críticos avaliam as características extremas do comportamento humano, responsáveis pelos resultados positivos ou negativos. (CHIAVENATO, 2002; CHIAVENATO, 2014)

Cada um dos tipos de avaliação de desempenho possui vantagens e desvantagens. A entrevista, entre todos os métodos é o principal ponto do sistema. De acordo com Chiavenato (1998) existem três tipos de avaliação de desempenho; a avaliação 360° em que o superior avalia o subordinado, o subordinado se auto avalia e colegas se avaliam entre si; ou seja, há interação entre todos os envolvidos.

A avaliação 180° que é realizada da seguinte forma: superior avalia subordinado, subordinado se avalia, traduzindo-se em uma rica troca, com transparência e objetividade. A avaliação 90° em que somente o superior avalia o subordinado; esse modelo pode provocar distorções de percepção, uma vez que não há interação entre os pares. Entretanto ressaltamos que a decisão de qual é a melhor forma de avaliar as pessoas é feita pela diretoria da organização, de acordo com planejamento anteriormente realizado. (CHIAVENATO, 1998)

## 2.4 O Conceito De Feedback

*Feedback* é um termo oriundo da eletrônica significando retroalimentação. Na eletrônica ele é o procedimento de saída de um sinal do circuito que é injetado

no sinal de entrada para dar amplitude, modificá-lo ou controlá-lo. (MOSCOVICI, 2011)

Minicucci (1995, p. 257) conceitua *feedback* como: "[...] uma palavra inglesa traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo se for necessário".

Nesse mesmo entendimento, Fiorelli (2007) destaca que o *feedback* é a forma de dar a uma pessoa ou, a um grupo, retorno sobre suas funções, ou seja, é a oportunidade de fazer com que o colaborador saiba se o que está sendo feito tem alcançado o que foi proposto ou se, de alguma maneira precisa de melhoria para alcançar o que foi almejado de fato.

Moscovici (2009) retrata também que na evolução das relações humanas, a prática do *feedback* auxilia na mudança de práticas e comportamentos que, por meio do diálogo, possibilita melhoria contínua do indivíduo e favorece a qualificação de atividades cotidianas.

Lado outro, Minicucci (1995) destaca que para que o *feedback* exista é necessário comunicar-se, seja por meio da palavra falada, gestos, postura, ritmo, ou entonação vocal. O autor relata também que a instituição empresarial para ser assertiva nas relações humanas, necessita de um método de comunicação de qualidade. Raramente um empresário realizará atividades que não dependerão de comunicação.

É por meio da comunicação que os líderes estabelecem as metas a serem alcançadas, orienta seus liderados sobre as atividades e atitudes que a empresa deseja dele e os meios a serem utilizados para a resolução das tarefas a eles atribuído. Nesse ínterim, o líder pode realizar elogios e corrigir possíveis erros cometidos no percurso. Observa-se aqui, características da aplicação de *feedback*. (MINICUCCI, 1995)

Para Moscovici (2009), a equipe tem precisão de receber dados sobre seu comportamento. Ela pode necessitar conhecer se há muita inflexibilidade nos procedimentos, se está acontecendo baixo aproveitamento dos empregados e dos recursos, qual o nível de responsabilidade do líder e outras referências sobre seu desempenho como equipe.

Robbins (2009) define que no interior da empresa ou equipe, a comunicação possui quatro finalidades simples; administração, incentivos ou

estímulos, expressar sentimentos e transmitir notificações. Ela realiza um domínio nas atitudes dos seres humanos de várias formas. As organizações possuem níveis de classes e regras que precisam ser respeitadas pelos trabalhadores; exemplos: na ocasião em que algum empregado é orientado para relatar todas as situações de dificuldades da empresa, previamente ao seu encarregado, obedecer a todas as normas estabelecidas ou adaptar-se aos princípios previamente acordados.

O diálogo pode ser considerado a palavra chave para que possa existir bom relacionamento entre líder e liderados, dentro dele há valorização de ambos, de modo que todos participam efetivamente do processo no qual estão inseridos. “A falta de diálogo predispõe posturas arrogantes e condutas agressivas, que, na verdade expressam uma tremenda necessidade de autoafirmação e inabilidade para o relacionamento.” (MATOS, 2015, p. 26)

Robbins (2009) relata que a causa da maioria dos desacordos entre as pessoas são certamente, por erros nas informações transmitidas ou recebidas. A comunicação representa 70% da eficiência do período em que a pessoa se encontra ativa, de tal forma que esteja anotando, decifrando, pronunciando ou ouvindo algo. É compreensível afirmar que uma das potências mais específicas para o avanço da equipe é a necessidade de comunicação bem sucedida.

O time se torna inexistente com a falta de comunicação, ela é a transição de importância da ligação entre seus componentes. Somente por meio dessa transição é que as mensagens e o conhecimento são capazes de fazer sentido e passados adiante, todavia, comunicar-se não é unicamente notificar um conteúdo, é determinante que este seja entendido.

Mais a frente deste trabalho, verifica-se como deve ser aplicado o método de feedback, abrangendo assim a comunicação eficiente.

## **2.5 A Necessidade de *Feedback* no Ambiente Corporativo**

A dificuldade em realizar *feedback* é introduzi-lo no cotidiano da empresa, isso ainda é fator de busca por novos aprendizados para os líderes atuais. O *feedback* “[...] é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera nova postura de seus chefes, já que os requisitos exigidos para o desempenho das



atividades nas empresas modernas também mudaram”. (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 33)

Diversas empresas têm buscado novas técnicas para aplicação de melhorias nas relações humanas dentro do ambiente corporativo a fim de melhorar a comunicação, retorno, orientação e a direção de seus liderados. Atualmente no ambiente de trabalho moderno e cada vez mais competitivo os líderes não podem depender apenas de suas habilidades técnicas é necessário investir na credibilidade das relações interpessoais. (ROBBINS, 2009)

Relatos de funcionários apresentando desmotivação pela falta de retorno sobre seu comportamento e atitudes, são cada vez mais frequentes no âmbito corporativo, muitos se sentem perdidos e até mesmo sem perspectiva de crescimento dentro da empresa. Não sabem como agir para ganhar impulso em uma jornada de sucesso em sua vida profissional.

É necessário que o colaborador entenda que é peça chave para o sucesso de todo processo, independentemente da função que ele ocupa. Faz-se indispensável construir uma força de trabalho que tenha cautela o suficiente em prol de conseguir êxito competitivo para chegar ao resultado final, em ser prontamente copiada por outros. Isso é obtido por meio de práticas de recrutamento, treinamento e cultura focada nos resultados traçados. (PFEFFER, 1994)

O *feedback* usado corretamente funciona como ferramenta indispensável no âmbito empresarial, a falta dele incorre em empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade no trabalho. Esse fator inclusive é denunciado em várias auditorias internacionais da qualidade; tudo isso decorrente da falta de comunicação precisa dentro da corporação. (MATOS, 2015)

É importante destacar que a prática do *feedback* age diretamente na formação de quem está recebendo-o, de modo a levá-lo a repensar suas ações, melhorá-las e desempenhá-las de forma a agregar ainda mais à empresa.

## **2.6 Relações entre Líder e Liderado**

Segundo Minicucci (1995) os estudos mostram que o líder e sua maneira de ser são os principais responsáveis pelos resultados obtidos. A sua postura

pode diferenciá-lo em relação ao perfil dos demais líderes e liderados, destacando assim sua personalidade, atitudes e maneira de agir.

Alguns líderes apresentam características natas de liderança, entretanto, faz-se necessário preservar a humildade e humanidade para que possam lidar nos momentos de acerto, e nos momentos de fracasso, pontuar os desacertos com maestria, sempre se colocando no lugar do outro.

Segundo Fiorelli (2007) o modo de agir de quem lidera influencia diretamente no comportamento de solidariedade e cooperação entre os liderados. A visão e determinação do líder são seguidas pelos demais, levando todos a focarem em um só objetivo, mesmo havendo pessoas com pensamentos e comportamentos diferentes.

Minicucci (1995) acredita que as situações podem gerar líderes, ou seja, as circunstâncias fazem com que as pessoas que têm tal perfil se sobressaiam com ações de liderança para resolver adversidades, chegando a alcançar metas específicas.

O líder deve demonstrar que dá o melhor de si para a empresa, assim ele irá despertar em sua equipe o mesmo sentimento de comprometimento. É essencial que ele saiba ouvir seus liderados, identificar suas prioridades e avaliar sempre o ambiente interno. O bem-estar dos envolvidos implica diretamente no resultado final de qualquer processo dentro da organização.

## **2.7 Como se Aplicar *Feedback* a Empresa**

Segundo Minicucci (1995), o ponto central do *feedback* é a percepção da necessidade de capacitação, é preciso que a pessoa se sinta descontente com os seus resultados, suas ações e com sua conduta para dar início a uma preparação e capacitação em equipe. Este descontentamento gera transtorno no indivíduo que, diante ao incômodo da situação toma impulso para procurar melhorias. Nessa transição, há razões afetivas que desaceleram ou impossibilitam o progresso do método de capacitação, dentre elas pode-se destacar a objeção a modificações e a intimidação da perda de status.

Para Minicucci (1995) o indivíduo estabelece novas ações para o desempenho mais eficaz em equipe conforme as objeções e intimidações vão

desaparecendo, a seleção destas novas atividades se realiza num clima mais agradável. Não é satisfatório para o indivíduo em preparação, apenas as mudanças na prática, é fundamental que perceba a consequência do seu desempenho na equipe; isso acontece por meio do *feedback*, e para que ele seja válido é necessário "ser claro e determinado, vir de uma pessoa que mereça confiança e não encerre ameaça". (MINICUCCI,1995, p. 195).

Moscovici (2009) confirma que o *feedback* precisa seguir alguns preceitos, começando por ser aplicado em forma de relatório ao invés de julgamento, isto diminui o dever de protestar em defesa de si mesmo, assim ele fornece ao sujeito o poder de escutar, atentar-se ao que está sendo dito e estar à vontade para servir-se daquela informação como achar adequado.

É importante destacar também que o *feedback* deve ser feito de modo particular e, nunca generalizado. Tem pouca relevância afirmar a um indivíduo que ele tem uma postura autoritária, é necessário apontar sua atuação em uma circunstância específica, por exemplo, você pode dizer ao indivíduo: neste encontro você teve atitudes que costumam ser repetitivas, não escutou nosso ponto de vista, e fomos obrigados a concordar com sua deliberação para evitar suas censuras elevadas.

Robbins (2009) também traz em seu livro, preceitos a serem considerados para validade do *feedback* eficiente; ele restrito a assuntos que comportam a ocupação profissional, jamais por opinião própria você deve reprovar alguém diante uma atitude descabida ou usar adjetivos pejorativos como "burro", "desqualificado", isso é prejudicial e passivo de pena judicial.

O autor destaca ainda outras formalidades; o *feedback* precisa ser sempre adequado no período propício, ele estabelece um propósito maior ao ouvinte se recebido poucos dias após exercer ações que aguardam uma consequência ou uma resposta. E ainda, é preciso ter certeza que o *feedback* alcançou bom entendimento, para tanto é necessário ter clareza e ser breve para ser captado pelo ouvinte. Recomenda Robbins (2009) que o condutor solicite ao ouvinte que ele reproduza, de sua maneira o que foi dito, garantindo assim a sua inteira compreensão.

Moscovici (2009) complementa ainda a necessidade de atender as causas e as dificuldades dos dois lados, tanto de quem expõe como de quem recebe.

Para tanto, há de ser agressivo na compreensão das duas partes, saciando as “carências” de quem fala e envolvendo as “carências” de quem ouve. É imprescindível ser direcionado para atitudes que o ouvinte consiga converter, não focar em erros que não estão ao seu alcance alterar, pois isto causará desmotivação. E por fim, o *feedback* há de ser requerido ao invés de forçoso, assim cumprirá sua finalidade de modo amplo, alcançando respostas para questionamentos necessários à realização do objetivo pretendido.

Por que é difícil receber *feedback*? Moscovici (2009) acredita que seja pela dificuldade em reconhecer as incapacidades, e isso se torna mais penoso quando é necessário reconhecê-las coletivamente. Acreditar no outro, principalmente quando envolve o profissional, ou outras circunstâncias que atingem sua posição ou representação não é tarefa fácil. É natural sentir-se aflito, ou mesmo sentir medo da opinião alheia quando se é observado. Em momentos específicos da avaliação, o sentimento é que até mesmo a liberdade pessoal, ou profissional encontra-se anulada; reside aí o fato de se ter cuidado ao dar *feedback* a alguém.

Ainda segundo Moscovici (2009) no momento em que o colaborador nota que é o motivo da ocorrência da dificuldade pautada e, que necessita de transformações para solucioná-la, ele tende a recuar-se de forma defensível; se dispersa, tende a recusar ouvir, não concorda com a utilidade do *feedback* e chega até mesmo a insultar o dirigente, indicando-lhe também suas falhas.

Para Fiorelli (2007) o líder precisa estar preparado não apenas para dar *feedback*, mas também estar aberto para recebê-lo. O líder não compromete os resultados quando se abre à opinião dos liderados, pelo contrário, o fato de estar disposto a ouvir opiniões, possibilita a ele, perceber visões e pensamentos que podem contribuir para o direcionamento de ações dentro da organização com possibilidades de alcançar melhores resultados no cumprimento de metas desejadas.

E por que é difícil dar *feedback*? Moscovici (2009) destaca a complexidade que é dar *feedback*, diversas pessoas tem o habito de confundir-se e, no momento de dar sua opinião se reconhece como experiente e necessário. Nesse ponto corre-se o risco de acreditar que o *feedback* seja o meio de manifestar o seu raciocínio e talento, ao invés de entender a sua funcionalidade que é voltada para o ouvinte e seus propósitos. É imprescindível que o líder conduza apenas,

os fatos e atitudes necessários às correções. Preservar a atitude de respeito é sinal de inteligência e imparcialidade. Nesse ponto é importante dirimir e reconhecer habilidades, dando liberdade para manifestações contrárias; saber ouvir e dialogar é mais interessante que provocar hostilidade.

Moscovici (2009) destaca ainda que é comum ter medo da resistência da outra pessoa, ela pode ficar ofendida e até achar que está sendo insultada. Isso acontece quando o feedback é entendido de maneira errônea, uma vez que os costumes muitas vezes podem considerá-lo como julgamento. Isso incorre devido a complicações sentimentais de pessoas ou grupos resistentes; forma de companheirismo ou a inimizade, posição social, nível de capacidade e admiração entre outros. Quando a pessoa está recebendo *feedback* se coloca em posição de resistência, o debate se volta para persuadi-lo ou intimidá-lo, crescendo assim a determinação do orador, isso decorre em situações em que a discussão se exalta.

Segundo Fiorelli (2007) ao receber e dar *feedback* podemos nos deparar com organismos de defesa que são capazes de prejudicar o resultado do método, tais como:

- Isolamento: a pessoa se isola e deixa de interagir com o seu exterior. O ato de fechar-se ao feedback diminui a eficiência da técnica ou pode até mesmo, encerrá-la precocemente.
- Negação da realidade: a pessoa nega o fato que lhe é apresentado e se prende a outros detalhes que não fazem proveito à aplicação da técnica.
- Racionalização: a pessoa reconhece a verdade dos fatos, mas se arma com argumentos de comparações e justificativas.
- Deslocamento: a mensagem é ouvida, mas é retalhada com posições ou suposições que vão na contramão dos objetivos do aplicador da técnica.
- Distração: a pessoa não consegue se concentrar na mensagem e acaba por não conseguir assimilar tudo o que está sendo falado ou necessário à mudanças. Os pensamentos, outros fatos e coisas distraem facilmente a pessoa impedindo o entendimento correto dos fatos.

Moscovici (2009) acredita que quase sempre o indivíduo não se encontra pronto mentalmente e emocionalmente para acolher o *feedback*, ou não se interessa e nem reconhecem a importância de sua realização. É necessário ficar atento a esses fatores que limitam e causam evidente impedimento da relação entre as pessoas. Quando esse fato persiste durante a realização do *feedback*, os indivíduos começam a desconfiar das razões para que o mesmo aconteça, opõem-se a credibilidade das informações e pensam logo em maneiras para se defenderem.

## **2.8. Avaliação de Desempenho**

Pode-se definir a avaliação do desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento”. (CHIAVENATO, 2008)

Segundo Pontes (1999) um programa formal de Avaliação de Desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes por meio do comprometimento das pessoas envolvidas. A relação entre a avaliação e os resultados desejados pela empresa, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho. Com a aplicação do programa de avaliação deve ser possível alcançar os resultados esperados das pessoas na organização, sendo estas orientadas constantemente sobre seus desempenhos, tornando claro que os resultados são conseguidos com a integração e atuação de todo equipe empresarial.

Chiavenato (2008) pontua as principais razões pelas quais as organizações preocupam-se em avaliar o desempenho de seus colaboradores. Entre elas destacam-se:

- Recompensas: a avaliação de desempenho é o principal meio para fornecer subsídios para concessão de benefícios, aumentos salariais, promoções, transferências e até para a demissão de funcionários.

- Retroação: é a maneira eficiente de perceber o desempenho, habilidades e atitudes do colaborador. Isso é perceptível para as pessoas com as quais o indivíduo interage constantemente.

- Desenvolvimento: a avaliação destaca os pontos fortes e fracos do colaborador, mostrando a necessidade de treinamento ou melhoria em determinados aspectos.

- Relacionamentos: os relacionamentos interpessoais ficam evidentes por meio da avaliação e mostram a necessidade ou não de melhoria nesses processos.

- Percepção: a avaliação proporciona meios ao colaborador para que ele conheça o pensamento das pessoas ao seu respeito; dessa forma ela contribui para a sua auto percepção e a percepção do seu entorno social.

Existem alguns modelos de avaliações de desempenho dentre as quais podem ser destacadas as mais utilizadas. São elas: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (CHIAVENATO, 2014 p. 217).

O processo de avaliação de desempenho também tem seus pontos fracos. Alguns autores que abordam o tema como (CHIAVENATO, 1999a; 1999b; 2004a; 2004b; MONDY e NOE, 2005; GIL, 2001), mostram alguns pontos negativos na maioria dos métodos de avaliação de desempenho que existem.

- Falta de objetividade em alguns instrumentos. Nem sempre os métodos tradicionais de avaliação abrem espaços para que os avaliadores sejam subjetivos e concentrem-se nas preferências pessoais em detrimento do desempenho dos empregados;

- As pessoas envolvidas na avaliação, muitas vezes a percebem como situação de recompensa ou punição pelo desempenho alcançado;

- O “efeito Halo”; quando o avaliador atribui notas altas a todos os quesitos de desempenho dos empregados, e de todos os colaboradores de modo igualitário. Nesses casos a média atribuída é mais alta que o rendimento real, isso impede a validação da avaliação;

- A valorização exagerada no preenchimento de formulários, mais que na percepção da realidade.
- A tendência a centralização das médias; isso acontece quando o método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas, e o avaliador por economia de tempo, ou mesmo, falta de compromisso com o processo marca somente as notas que não precisam ser justificadas;
- A tendência as pessoas avaliadas em perceberem o processo como injusto ou tendencioso;
- A mudança repentina de comportamento do colaborador em dias anteriores e recentes ao processo de avaliação. Isso ocorre na tentativa de incentivar os chefes, ou encarregados pela avaliação a atribuir boas notas durante a avaliação;
- Ocorrência de comentários desfavoráveis do avaliador. Esse fato, muitas vezes, conduz a uma reação negativa do avaliado;
- Avaliação inócua, isto é, avaliações baseada em fatores que nada contribuem para a organização ou para os funcionários.

A avaliação realizada de modo centralizador em que as regras e normas burocráticas tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema e não contribuem de forma eficaz para a validação de ações e processo. Outro aspecto desfavorável é o fato de trabalhar de modo genérico com medidas de tendência central, centralizando em médias e medianas o desempenho dos colaboradores, isso impede a verificação individualizada de habilidades e competências de cada pessoa. (CHIAVENATO, 2008)

Stoffel (2000, p.23) afirma que “é importante que se conscientize o funcionário que ele deve ler sua própria Avaliação de Desempenho, para que possa dar respaldo às exigências de seus superiores”.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para realizar este trabalho foi a metodologia qualitativa. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores



estudam os fatos em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

De modo específico foi realizada pesquisa bibliográfica para entendimento da importância do conhecimento da avaliação do desempenho.

A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A sua indicação para esse estudo relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada a partir de fontes bibliográficas. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilitou amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em diversas publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. (GIL, 1994)

A fonte de pesquisa para este estudo foram livros de autores renomados e artigos científicos de plataformas de universidades, Google Acadêmico e portal Scielo, e os resultados estão descritos a seguir

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Verifica-se, conforme citam os vários autores mencionados ao longo do trabalho, que todos os métodos que visam melhorar o clima organizacional são importantes para a alavancagem do negócio. Estudos sobre o tema já foram efetuados desde 1912, com um dos teóricos mais importantes da administração, Frederick Taylor.

Outro autor que contribuiu significativamente para a gestão do clima organizacional foi Chester Barnard (1938). O autor enfatizou a importância em se obter lealdade, confiança responsabilidade, entusiasmo, esforços e resultados dos empregados. Para ele, as características principais dos executivos, ou líderes deveriam ser a capacidade de promover um sistema de comunicação eficiente, promover e assegurar os esforços essenciais dos colaboradores, formular e definir propósitos.

É importante relacionar esses princípios do clima organizacional com as propostas intervencionistas de relacionamento entre líderes e liderados, para que o colaborador continue sempre motivado e praticando bom desempenho.

Robbins (2002) tem por conceito de satisfação profissional a atitude geral das pessoas em relação aos seus afazeres envolvendo as relações de trabalho. Destacam-se nesse contexto as relações de poder, o ambiente, a organização dos processos, políticas e programas de gestão da empresa, suas tecnologias, metas, objetivos e interesses seu ambiente econômico-financeiro. É necessário ainda levar em conta a história e os desejos do colaborador no sentido de se sentir singular e de importância coletiva.

O foco das organizações é sempre obter alta produtividade, mas isso implica em vários fatores, conforme já abordado. Reitera-se Robbins e Sobral (2011) que uma empresa é produtiva quando alcança seus objetivos, transformando matéria-prima em produtos, no menor custo possível. Nesse contexto a produtividade preocupa-se com a eficiência e a eficácia. Uma organização é eficaz no momento em que alcança suas metas de vendas ou sua participação no mercado, entretanto essa produtividade depende também de atingir as metas com eficiência. As avaliações mais habituais de eficiência na empresa abrangem o retorno do investimento, a produção por hora trabalhada e lucro sobre o faturamento.

Para que isso aconteça, não podemos generalizar o perfil dos indivíduos das equipes. Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica determinado clima entre as pessoas e tem intensa influência sobre a vida em grupo, sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Para as empresas bem-sucedidas já ficou claro a necessidade de fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. (CHIAVENATO, 2010) Isso nos traz a percepção de que toda organização pode ter desempenho fluído e consistente, a partir de tratativas que valorizem seu ambiente interno.

É importante que os líderes, supervisores e coordenadores de equipe, estejam atentos à sua forma de gestão e atenção dispensada aos subordinados. A gestão realizada tem influência direta nos liderados. De acordo com Maximiano

(2009) o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores. Dito isso é importante que os líderes façam auto-análise, além das análises das equipes, pois muitos equívocos ocorrem devido aos direcionamentos que partem do topo da pirâmide organizacional.

Para Chiavenato (2010) o Clima Organizacional tem a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação no trabalho.

## **5 CONCLUSÃO**

Os resultados alcançados com a pesquisa mostraram a importância da gestão participativa entre líderes e liderados e evidenciou claramente o avanço das organizações no alcance dessa gestão mais integrada. O comportamento e os sentimentos dos colaboradores mudam de acordo com o perfil da cultura e clima organizacional da empresa, além de todo o desenvolvimento necessário para o crescimento. Ter cuidado e atenção a esses aspectos do clima organizacional, demonstra que as empresas adeptas terão maior desempenho que as demais.

Toda empresa que busca crescer e se desenvolver com qualidade deve realizar a avaliação de desempenho de maneira estruturada e sistemática. O funcionário tem a oportunidade de saber como o seu superior enxerga e analisa seu trabalho, isso provoca instinto de melhoria por ambas as partes em busca de melhor relacionamento. Destaca-se nesse contexto a importância do líder ser inovador e valoriza o capital humano da empresa. Lado outro, é imprescindível também estar atento aos processos de comunicação e as relações interpessoais dentro das organizações.

Acreditamos que este trabalho alcançou o objetivo pretendido, embora não tenha sido pretensão nossa esgotar o tema, entendemos que este estudo poderá ser utilizado por outras pessoas ou empresas, que desejarem entender mais sobre avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- CAMILO, Caio. **O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação**. 2016. Disponível em: <<http://www.empreededorcurioso.com/single-post/2016/05/10>>..
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. – 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITSKY, N. **Gestão do capital**. 1ª. ed. Curitiba: Impressão Cargraphics, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- MATOS, G. G. **Comunicação aberta: desenvolvendo a cultura do diálogo**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1995.
- MISSEL, S. **Feedback corporativo**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. – 17. ed. - Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.
- MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho**. 2005. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005.
- PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem** – 7 ed. – São Paulo: DLTR, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Lima, Telma. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php>, acesso em?
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAYO, M. C. **Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social**. In: \_\_\_\_\_. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência** – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH – Nacional, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;