

ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Aline Stela
(G-FANP)
Patrícia Rodrigues Silva
(CESPAR)

RESUMO

O novo mundo do trabalho apresenta novas configurações que exigem das organizações, profissionais preparados e aptos a desenvolver suas atividades de forma assertiva. Torna-se então necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente. É neste sentido que se encontra a necessidade em estudar a gestão de pessoas, como uma área que apresenta ferramentas estratégicas em prol dos objetivos das pessoas e da organização, adotadas para enfrentar a competitividade do mercado corporativo. O objetivo desta pesquisa é apresentar os principais aspectos da Avaliação de Desempenho, utilizando-se conceitos e ferramentas disponíveis e necessárias para a aplicação dessa ferramenta. A pesquisa é de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: pesquisa de observação, questionário, formulários de pesquisa e entrevista semi-estruturada.

Palavras Chave: Gestão de pessoas; avaliação de desempenho; competitividade.

E-mail:
alinstel@hotmail.com
patriciars@faculdadesmaringa.br

INTRODUÇÃO

Devido à elevada competitividade, os mercados atuais requerem que as empresas se moldem as tendências, seja no que se refere a produtos e serviços, bem como na forma de gestão empresarial. Neste cenário, é cada vez mais consensual que as instituições necessitem de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. Sendo assim, empresas que desejam atingir níveis de excelência no que tange a missão da empresa, precisam de pessoas que sejam flexíveis no desempenho de suas atribuições, e que respondam a estímulos para superarem metas de desempenho.

Assim, se faz necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente. Ao mesmo tempo a gestão de pessoas deve adotar de ferramentas capazes de avaliar e mensurar os resultados do trabalho seja individualmente ou coletivamente.

Neste sentido, encontra-se a necessidade de estudar a gestão de pessoas. Chiavenato (2003), afirma que o capital humano é o maior ativo de uma organização, e não mais o capital financeiro. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho toma sua força, porque é uma apreciação sistemática da performance de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Desta forma, o presente artigo tem por objetivo apresentar os principais aspectos da Avaliação de Desempenho, utilizando-se dos conceitos e ferramentas disponíveis para a aplicação dessa ferramenta.

Revisão de Literatura

Avaliação de Desempenho: finalidade e tipos

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Nestes termos, torna-se possível observar que a avaliação de desempenho compreende uma ferramenta para que se observe o grau em que o funcionário alcança os requisitos exigidos em seu trabalho.

Na concepção de Lucena (1992), os cinco pontos importantes conforme finalidade de Avaliação de desempenho são:

1. Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa.
2. Subsidiar as ações de treinamentos e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados.
3. Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamento, transferências, aspectos comportamentais etc).
4. Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim.
5. Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da Avaliação.

Chiavenato (1999) ressalva que Avaliação de Desempenho é o processo que tem como finalidade julgar e estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobre tudo a sua contribuição para o negócio da organização.

Processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje.

Corroborando tal afirmação, CHIAVENATO (2004), destaca que a avaliação do Desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que a mesma desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Assevera Chiavenato (2004), que organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho dos funcionários. Algumas proporcionam ao próprio funcionário a possibilidade de se avaliar, outras atribuem esta tarefa ao gerente imediato, às equipes e algumas centralizam o processo de avaliação em uma comissão central ou para o próprio órgão de administração de recursos humanos presente na empresa.

Nas organizações mais abertas e democráticas, o próprio indivíduo que é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda de seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a auto-avaliação do desempenho, na qual cada pessoa de avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Pois, cada pessoa deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas. Avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o Desempenho, quais os pontos fracos e fortes, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais (CHIAVENATO 2004).

Na maior parte das organizações cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e por sua avaliação. Este método é denominado avaliação 90º graus, onde quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, que quando possível deve ser acompanhado por assessores de gestão de pessoas que estabelece os meios e os critérios para tal avaliação. Nesta atividade, o departamento de RH entra com a função *staff*, que é montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema. Esta linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal (CHIAVENATO, 1999)

Por outro lado, Chiavenato (2004), diz que a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e seu maior interessado é o próprio funcionário, uma alternativa interessante é a aproximação de ambas as partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, onde o gestor funciona como elemento de guia e orientação enquanto o colaborador avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo mesmo. Todos os recursos são oferecidos ao funcionário: orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas, objetivos a alcançar, há uma cobrança de desempenho e resultados, e quando isto é oferecido, torna-se possível cobrar recursos de seu superior. Este intercâmbio no qual cada um contribui para o alcance de metas e objetivos estabelecidos pode ser chamada de avaliação 180º GRAUS.

Ainda na abordagem de Chiavenato (2004), fala-se em avaliação 360º GRAUS, que é realizada de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com os avaliados. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores, enfim todas as pessoas

em torno do avaliado, em uma abrangência de 360º graus. A avaliação é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe do seu ambiente de trabalho ou dos seus parceiros.

Ademais, existe avaliação para cima, em que ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, este método permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para que os objetivos fossem alcançados e como o gestor poderia incrementar a eficácia de seus colaboradores contribuindo para melhores resultados (CHIAVENATO 2004).

Segundo Chiavenato (2004), a Avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando do superior passa a ser observado como uma forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão mais além, ao propor a Avaliação da própria companhia pelos funcionários e lhes proporcionado retroação dos resultados alcançados e medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.

Além dos tipos de avaliação mencionados, aborda-se também a Avaliação Coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no Desempenho dos funcionários. A comissão em geral é constituída de pessoas pertencentes a diversos departamentos ou unidades organizacionais e é formada por funcionários efetivos e temporários. Os colaboradores efetivos e estáveis participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema, já os

temporários são o gerente de cada funcionário avaliado e o seu respectivo superior.

Apesar da evidente distribuição de forças, segundo Chiavenato (2004), esta alternativa é bastante criticada pelo seu aspecto fortemente centralizador e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado. Por essa razão, dificilmente, a comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o funcionário e seu superior. Não deixa de ser uma alternativa onerosa, trabalhosa e demorada, já que todos os funcionários devem passar pelo crivo da comissão.

Sob a perspectiva de Lucena (1992), o desempenho é uma atividade meio para uma atividade fim, ou seja, não é propriamente objeto de Avaliação, mas, de negociação, de acompanhamento, de análise e de indicações das ações gerenciais orientadas para o reconhecimento, de análise e de indicações das ações gerenciais orientadas. Para o reconhecimento dos seus resultados positivos, para a solução de desvios de Desempenho e para o acerto dos meios e formas utilizadas na produção dos recursos esperados.

Ainda sob a ótica de Lucena (1992), a gerência do Desempenho constitui, portanto, o acompanhamento do processo e da dinâmica no dia-a-dia de trabalho. O objeto são resultados produzidos pela atuação, que foram negociados e firmados antes, através dos Padrões de Desempenho, e que são confrontados com os resultados realmente apresentados. Deste modo, o ponto crítico é a gerência permanente do processo de Desempenho, exercida participativa e co-responsavelmente com o empregado, na base do relacionamento interpessoal, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações.

Responsável pela Avaliação de Desempenho: vantagens e desvantagens

Os agentes responsáveis pelo o processo de avaliação de desempenho na perspectiva de Chiavenato (2000) são:

- **Avaliado** – Colaborador que será avaliado seja chefe ou subordinado;
- **Avaliador** – Colaborador que avalia; pode ser gestor (superior hierárquico), par (mesmo nível hierárquico do avaliado, função equivalente ou colega de trabalho), subordinado e/ou o próprio colaborador (auto-avaliação).
- **Coordenação** – Coordenador do processo de avaliação, geralmente a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas;
- **Comitê de Avaliação** – Comissão de RH formada por representantes das áreas internas;
- **Consultoria** – Empresa ou pessoa contratada para implementar o processo de avaliação de desempenho, principalmente se o processo for eletrônico (informatizado).

Na abordagem de Lucena (1992), a maior vantagem é a melhoria do Desempenho das Chefias. Além disso, as equipes de trabalho e os gerentes concentram seus esforços nas tarefas realmente importantes para a obtenção de lucros, ao invés de desperdiçar energias em serviços que, mesmo quando executados com mestria, contribuem muito pouco para os resultados gerais e para o crescimento da empresa.

Ademais, a delegação torna-se produtiva pois o gerente explica com mais clareza e exatidão aos subordinados os resultados que lhes cumpre alcançar e adota como norma rotineira a Avaliação de Desempenho para obter melhor prestação de contas, descobrindo-se problemas que estão prejudicando a produção, a fim de providenciar sua solução.

Outra vantagem apontada por Lucena (1992) é a de que ocorre a elevação comprovada da moral e estabelecimento de uma diretriz mais firme, devidas ao envolvimento dos gerentes e seu reconhecimento de que esforço para aumentar a eficácia administrativa tem valor prático, além da descoberta de elementos capazes, permitindo a elaboração de um plano seguro de sucessão para gerentes, o melhor treinamento a um custo mais baixo, indo ao encontro das reais necessidades das chefias, apuradas por ocasião de Avaliação de Desempenho e a melhoria do controles administrativos.

Em contrapartida, Chiavenato (1999) aponta algumas desvantagens relacionadas à relação existente com o responsável pela avaliação:

- Quando as pessoas envolvidas na Avaliação do Desempenho a percebem como situação de recompensa ou de punição pelo Desempenho passado;
- Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a Avaliação crítica e objetiva do Desempenho;
- Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de Avaliação.
- Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado;
- Quando a Avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de Avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Estratégias para implantação da Avaliação de Desempenho

A formulação de uma estratégia para implantação do processo de Avaliação de Desempenho demanda uma análise do ambiente organizacional. Reconhecida como sistema integrado, a organização dimensiona

uma ambiente dinâmico em suas múltiplas e complexas relações e interdependências, que lhe transmite uma cultura organizacional particular (LUCENA 1992).

No que se refere a estratégias de Avaliação de Desempenho para Bergamini e Beraldo (1988), raciocinar estrategicamente sobre o tema, se impõe como condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que verdadeiramente implemente o processo na empresa.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), a estratégia de introdução da Avaliação de Desempenho numa empresa deve então supor conhecimento sobre a organização assim como prever atuações sobre a alta direção e, por decorrência, a utilização da hierarquia organizacional como veículo de transformação de atitude. Nessa perspectiva, os autores ressaltam que o conhecimento de uma organização se dá através de um diagnóstico do contexto, que detecta fundamentalmente as condições facilitadoras ou restritivas à implantação da nova sistemática. Para os autores, o diagnóstico da situação organizacional pode ser realizado através de dois métodos:

Informal: Acontece através da coleta de dados por observação e em encontros casuais por pessoas da empresa, durante os quais se podem sentir a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional no sentido de concluir pela oportunidade do momento em relação à introdução da sistemática de Avaliação de Desempenho.

Formal: Pode ser levada a efeito fundamentalmente a partir de quatro procedimentos:

1. Entrevistas individuais com todo o pessoal da empresa ou por uma parte

representativa do efeito do pessoal existente.

2. Preenchimentos de questionários especificamente elaborados para obtenção dos dados que necessita e onde a identificação do sujeito é facultativa.
3. Seminários que cuja agenda é delineada visando coletar dados fiéis da realidade organizacional.
4. Grupos de discussão livres: contexto de empresa é o tema central das discussões, sendo o grupo monitorado por uma pessoa que acompanha e orienta no sentido de não perder de vista o sentido traçado.

Considerando o aproveitamento do princípio da autoridade, começa-se a praticar a estratégia de implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho pela apresentação e discussão do diagnóstico com a alta direção da empresa. Conquista-se a partir daí uma maior adesão e maior comprometimento da direção da empresa. Um segundo momento de estratégia é a utilização do mesmo procedimento com os diferentes níveis de supervisão, na perspectiva de obtenção dos mesmos resultados pretendidos quando da discussão do assunto com a direção da empresa. (BERGAMINI E BERLDO, 1988)

Afirma os autores que esses contatos com a alta administração, bem como os diferentes níveis hierárquicos da empresa tem, ao lado da coleta de dados para formular o desenho do modelo do sistema de Avaliação, uma função educacional. Isso envolve uma postura dos coordenadores do processo que, pelo seu conhecimento técnico, devem aproveitar para transmitir às pessoas, nesse momento, conceitos importantes sobre o assunto, muitas vezes ignorados, por serem esses indivíduos pessoas que estão muito mais envolvidas com outras tecnologias do que com a do comportamento humano.

Inicia-se então uma fase mais técnica e operacional, que visa o detalhamento e a aplicação do programa propriamente dito, e que também tem seus momentos mais significativos. O primeiro deles é o treinamento dos avaliadores, objetivando trabalhar com os conceitos e atitudes das pessoas, o que configura um enfoque cognitivo e comportamental, respectivamente. (BERGAMINI E BERALDO, 1988)

Outro momento diretamente influenciado pelo método e técnicas adotadas é da primeira Avaliação a ser realizada. Trata-se de uma Avaliação Experimental e o que se pretende, basicamente, é oferecer a quem avalia uma oportunidade de baixo risco, de treinamento e prática do ato formal do avaliar. O baixo risco se explica em função de que nenhuma decisão que possa comprometer a carreira funcional das pessoas será tomada a partir das informações veiculadas nessa circunstância. (BERGAMINI E BERALDO, 1988)

Outra fase importante se caracteriza pela Avaliação dos resultados da fase experimental. Ela realimenta o processo, possibilitando a correção dos desvios, bem como o fechamento do modelo a se definitivamente aplicado na organização. Incluem-se nisso, caso a técnica utilizada exija, estudos estatísticos de validade e fidedignidade do instrumental, a aprovação da filosofia, procedimentos e rotinas do sistema e a elaboração de relatórios de conclusão dessa etapa. Esses relatórios devem possibilitar o entendimento e análise de andamento do processo sem, no entanto, quebrar o sigilo das informações a nível individual. (BERGAMINI E BERALDO, 1988)

Conforme Bergamini e Beraldo (1988), uma vez tendo sido praticada a primeira avaliação formal, reúnem-se todos os dados dela proveniente, assim como as demais informações existentes sobre os recursos humanos da empresa, tendo em vista o início da etapa de Comitê de Avaliação. A realização das reuniões

de Comitê configura o ponto alto de todo o programa, uma vez que delas resulta todo o planejamento da utilização do potencial humano da empresa em função de suas condições individuais, concretizando dessa maneira o cumprimento do princípio de valorização do ser humano que trabalha em organização.

Finalizadas as reuniões de Comitê, encaminha-se a fase que finaliza o programa de implantação da Avaliação de Desempenho na empresa. Reúnem-se todas as sugestões e medidas administrativas decididas sobre os recursos humanos, em relatórios finais a serem enviados a todos os participantes do processo, bem como a alta administração. Esta etapa possibilita à organização fazer uma avaliação dos resultados até o momento com a introdução da nova sistemática. Desse estágio em diante o processo de Avaliação de Desempenho entra na rotina da vida da empresa, passando o desafio a ser a manutenção do sistema implantado (BERGAMINI E BERALDO, 1988).

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa e do tipo descritiva. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativa de características ou comportamentos. A natureza descritiva tem por objetivo descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse de forma detalhada e objetiva (RICHARDSON, 2008).

Esta pesquisa foi realizada por meio de revisões bibliográficas. Foram realizadas também visitas *in loco* à empresa verificada. Desta forma o instrumento de investigação foi realizado através de entrevista semi-estruturada que, de acordo com Minayo (1994) procura combinar perguntas fechadas e abertas.

Foram utilizados formulários de pesquisa aos colaboradores onde se focou a abordagem qualitativa no sentido de buscar uma compreensão mais ampla da realidade estudada (MINAYO, 1994) para sentir a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional. O mesmo foi realizado no período agosto a setembro de 2008, contendo 34 afirmativas com respostas padronizadas. Foram enviados 57 questionários aos colaboradores da Empresa Agroindustrial S/A, com retorno de quarenta e quatro, dos quais 13 foram desconsiderados por conterem falhas de preenchimento. Dessa forma, a análise dos dados se deu por meio das informações resultantes de pesquisa semi-estruturada, dos 44 questionários respondidos e por meio do referencial teórico específico, de natureza qualitativa.

Apresentação e Discussão de Resultados

A empresa estudada atua na compra e/ou cultivo, industrialização, comercialização e exportação de frutas cítricas e de outros produtos agrícolas, para a obtenção de polpas, sucos concentrados congelados e subprodutos e produtos agrícolas em geral.

Por meio dos resultados dos instrumentos de pesquisa desse trabalho observou-se que o que diz respeito à qualidade dos produtos, comprometimento dos acionistas e quanto aos aspectos legais à empresa vem cumprindo de forma plena, entretanto, no setor de Recursos humanos existe uma vulnerabilidade no sentido da não conclusão de programas e / ou projetos da área, acúmulo das tarefas do gestor e uma estrutura física adequada.

Neste sentido, sugere-se a empresa a contratação de um profissional da área de recursos humanos, que possa administrar as rotinas do departamento de pessoal, disponibilizando ao executivo de recursos humanos a possibilidade de tempo livre para

implementar os projetos em andamento, além da implantação de novos programas com a intenção de desenvolver os recursos humanos da organização, tanto em aspectos qualitativos, sociais e profissionais.

Serão necessários investimentos da empresa, no aspecto de uma estrutura física mínima, ou seja, uma sala para a realização de reuniões, aplicação de formulários, nela contendo mesas, cadeiras, data show, para apresentação dos resultados e discussões dos mesmos. Para a aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho, recomenda-se a contratação de uma consultoria (empresa ou pessoa), como alternativa visando elevar a credibilidade da referida metodologia de Avaliação entre os seus empregados.

Através do questionário de pesquisa com os colaboradores se pode sentir a percepção dos colaboradores com relação à empresa, nota-se divergências de resultados com relação à ferramenta Avaliação de Desempenho, ou seja, a maioria das respostas apontam que recebem *feedback* de seus subordinados e que a prática da ferramenta é adotada, entretanto o gestor disse durante a pesquisa que empresa sente a necessidade da aplicação do método, mas que não aplica e não se sabe quando e de que forma, ou seja, neste caso há falha na comunicação entre a empresa e o quadro de colaboradores.

Assim sugere-se a empresa trabalhar melhor o aproveitamento das opiniões e/ou sugestões dos colaboradores, pois algumas delas podem propiciar melhorias no ambiente de trabalho, integrar a comunicação da empresa, além de proporcionar uma maior integração entre os objetivos organizacionais e dos colaboradores. Sendo desta forma viável a utilização de métodos efetivos, tais como: uma ferramenta de coleta de dados (questionário, caixa de sugestões, entrevistas, café com gerente) onde os mesmos possam ser ouvidos, sendo estes dados submetidos a uma coerente avaliação por

atributos de cada sugestão, implementando ações que de fato contribuam para o indivíduo e para a organização.

Nesta perspectiva, para iniciar o processo de implantação de Avaliação de Desempenho é preciso que a organização faça um diagnóstico de seu contexto atual. Desta forma a empresa estará fundamentalmente detectando as condições facilitadoras ou restritivas com relação à implementação do sistema.

Neste caso o diagnóstico da empresa pode ser realizado através de um método formal (coleta de dados por entrevistas com pessoal, preenchimento de questionários) ou informal (coleta de dados realizados por observação em encontros casuais). Assim, pelas apresentações e discussões, começa-se a praticar estratégias de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, as quais contribuem para um maior comprometimento e adesão da direção.

É importante que a empresa esteja comprometida com chefia e subordinados aptos para dar e receber feedback, durante o processo de Avaliação. Estes elementos contribuem para que se tenha uma Avaliação de Desempenho bem sucedida. Uma vez que dentro da organização as ferramentas serão adequadas ou inadequadas dependendo da maneira como forem administradas, torna-se necessária a existência de mecanismos para aprimorar a condução da Avaliação de Desempenho, objetivando com isto a sua integração com os objetivos da empresa no campo estratégico.

Ressalta-se ainda que diante do desafio de aumentar a produtividade e reduzir os custos, objetivo principal da Avaliação de Desempenho é a melhoria da performance da empresa no mercado em que está inserida. É evidente na perspectiva de Lucena (1992) que a Avaliação de Desempenho apresenta vantagens relevantes, como por exemplo, uma delegação mais produtiva, descoberta de problemas dos quais prejudicam a produção e encontra partida

providencia soluções para tais problemas, ou seja, avalia-se o comportamento atual e passado preparando para o futuro.

A implantação desta ferramenta possibilita a empresa alcançar resultados a partir do aproveitamento do Desempenho dos colaboradores, pois através da formulação de uma estratégia planeja-se onde e o que se quer alcançar. Outro aspecto importante está relacionado ao colaborador da qual desenvolve o seu potencial trabalhando pontos que devem ser melhorados

Dentre os pontos a serem melhorados destacam-se: qualidade na produção, aproveitamento de potenciais que podem estar ocultos, melhor gestão de pessoas, maior colaboração e comunicação entre gestores e funcionários, integração entre metas, objetivos e treinamento. Com isto é possível destacar a oportunidade de melhoria contínua, como pontos que estão diretamente ligados aos benefícios da Avaliação de Desempenho. Em contrapartida, há entraves que surgem no decorrer do processo e isso pode ocorrer quando pessoas avaliadas percebem que o processo como injusto ou tendencioso, fator esse que prejudica profundamente a Avaliação.

Assim, cabe aos gestores e/ou responsáveis pela avaliação de desempenho fazer uso deste instrumento de forma imparcial e assertiva e principalmente, ligando a avaliação de desempenho às reais necessidades da organização.

Conclusões

Dentro da organização Agroindustrial no que tange a critérios relacionados à boa qualidade dos produtos e/ou serviços, são os resultados de uma boa gestão de produção e financeira. Entretanto é importante ressaltar que o êxito somente nestes fatores pode não ser suficiente para o sucesso da empresa. Buscam-se elementos que compoñham uma gestão de

peças, ou seja, ferramentas de recursos humanos que possam contribuir para os resultados esperados por meio dos processos. Por intermédio de tais ferramentas, dentre elas a Avaliação de Desempenho, torna-se possível estabelecer novos parâmetros que colaborem para o andamento da empresa e alcance de metas e objetivos estabelecidos.

Assim, a busca pela melhor forma de medir e avaliar o desempenho de colaboradores torna-se um desafio para a organização, já que este constitui uma ferramenta que pode propiciar à empresa a efetivação de novas ações que venham maximizar lucros, pessoas e a organização.

REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramo. Avaliação de Desempenho Humano na empresa. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel do Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

_____. Gestão de Pessoas: O novo papel do Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: ATLAS, 1999.

_____. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2000.

_____. Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de Desempenho. São Paulo: ATLAS, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes. 2 ed. 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.