

# A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS DE VÁRIOS SETORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO<sup>1</sup>

*Benedita Marilea da Luz Barbara*<sup>2</sup>

*Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci*<sup>3</sup>

*Paulo Cesar C. Lindegnier*<sup>4</sup>

## **Resumo**

As práticas de estratégias de avaliação de resultados perpassam todas as esferas organizacionais. A busca por avaliar os resultados financeiros, indicadores de mercado, índices de produtividade levam à necessidade de também ser avaliado o desempenho humano. Este trabalho objetiva conhecer a percepção dos funcionários de empresas de pequeno, médio e grande porte sobre os sistemas de avaliação de desempenho. A pesquisa de caráter exploratório descritivo foi aplicada em alunos do Curso de Administração de Empresas e Pós Graduação MBA Recursos Humanos. Esta pesquisa contou com a participação de 52 alunos, o instrumento utilizado foi um questionário com questões fechadas e abertas. Os dados foram tratados estatisticamente com o software Sphinx Léxica. O critério para seleção da amostra foi o da acessibilidade. Foram eliminados os alunos que trabalhavam em empresas que não possuíam o número de funcionários exigidos pelos critérios de pequena, média e grande estabelecidos pela FIESP. Foi constatado que as empresas de pequeno, médio e grande porte têm o sistema de avaliação de desempenho, e que ele foi implantando de forma correta pelos seus avaliadores; além de ser uma ferramenta gerencial que busca o aperfeiçoamento, qualidade, produtividade, motivação, e critérios para o desligamento dos funcionários dependendo do seu desempenho. Outro resultado a ser destacado é que as pequenas empresas possuem o sistema de avaliação de desempenho o que não era esperado como hipótese. O resultado mais significativo é o que o método desejado, pela maioria dos respondentes é a avaliação 360º.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Estratégias de avaliação de desempenho; Gestão de pessoas.

## **THE COMPANIES EMPLOYEES VIEW FROM SEVERAL DEPARTMENTS UPON THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM**

### **Abstract**

The strategies practice of results assessment overtake all the organizational spheres. The search for considering the financial results, the market indicators and the productivity rating takes to the necessity of having evaluated the human development. This work aims at knowing the employees view from small, medium and big-sized companies over performance assessment system. The research of exploited nature was applied to students from Business Administration course and Human Resource post graduation course. Fifty two students participated in this research and the tool which was used was a questionnaire with closed and opened questions. The data were statistically found by the Sphinx Lexica software. The criterion used to select a sample was the accessibility. Students, who worked at companies that didn't have the number of employees demanded by small, medium and big-sized established by FIESP, were eliminated. It was established the small, medium and big-sized companies that have performance assessment system and that it has been implanted in a correct way by its evaluators, besides being a management tool, which seeks the improvement, quality, productivity, motivation and criteria for employees disconnection according to their development. Another result to be detached is that the small companies have the performance assessment system which it wasn't expected so. The most meaningful result is the 360º assessment which is a desired method by the majority of the repliers

**Key words:** Assessment of development; Assessment of development strategies; Management of people.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

<sup>2</sup> *MBA em Recursos Humanos, Universidade de Taubaté*

<sup>3</sup> *Doutora em Administração, Universidade de Taubaté .*

<sup>4</sup> *Doutorando, Universidade de Taubaté*

# 1 INTRODUÇÃO

Os resultados organizacionais dependem de sua capacidade competitiva envolvendo, tecnologia, processo de aprendizagem organizacional, predisposição à mudança e pessoas com características inovadoras dispostas a aceitar novos desafios.

As práticas de estratégias de avaliação de resultados perpassam todas as esferas organizacionais. A busca por avaliar os resultados financeiros, indicadores de mercado, índices de produtividade levam à necessidade de também ser avaliado o desempenho humano nas especificidades dos cargos ou competências a eles atribuídas.

Para as estratégias voltadas para a área de gestão de pessoas existe a necessidade de controlar, selecionar, motivar, premiar o esforço dos funcionários da corporação e com isso aparece, para auxiliar este processo, uma ferramenta de gestão de pessoas, a Avaliação por desempenho. Este instrumento corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que ele realiza, das metas estabelecidas e dos resultados alcançados além do seu potencial de desenvolvimento.

Este tipo de ferramenta necessita ser implantando de forma correta e adequada, para que não ocorra a desmotivação por parte dos funcionários que são o principal recurso e patrimônio na escalada ao sucesso da organização.

## 1.1 Objetivos

Este artigo tem como objetivo conhecer a percepção que funcionários de empresas de pequeno, médio e grande porte têm sobre os sistemas de avaliação de desempenho. Como objetivo secundário pretende: conhecer os modelos mais aplicados de avaliação de desempenho nas empresas em estudo; identificar o modelo de avaliação que os empregados gostariam que fosse utilizado e a percepção dos funcionários quanto à adequação do sistema.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Histórico sobre Avaliação de Desempenho

Segundo Lucena,<sup>(1)</sup> os primeiros modelos de avaliações de desempenho adotados pelas empresas no mundo e no Brasil, têm sua essência nos padrões vigentes na igreja, corporações militares e no Estado.

Nas instituições militares, este processo de avaliação das pessoas está voltado mais para manter sob controle a disciplina e o comportamento de subserviência e de submissão, funcionando desta forma como um instrumento de punição ou recompensa.

Para Lucena,<sup>(1)</sup> as influências desses modelos na estruturação administrativa das empresas foram evidentes, modelos de avaliação existentes nas organizações econômicas do início do século XX até o ano de 1945, aproximadamente, época da Segunda Guerra Mundial. Verifica-se claramente nas empresas do pós-guerra uma estrutura organizacional bastante hierarquizada, centralizada, modelo este segundo a autora, ainda muito predominante da atualidade, tendo a fábrica como o centro da produção em massa. Tudo o que era fabricado era absorvido pelo mercado.

Este período não existia concorrência, a competitividade não ameaçava a disputa de mercado e a qualificação de mão de obra era baixa, sem tecnologia e muito menos complexidade.

O sistema de avaliação de desempenho adotado neste período era baseado no modelo militar. O que se avaliava era disciplina, pontualidade, assiduidade, lealdade, receptividade, sociabilidade, equilíbrio emocional, entre outras características de personalidades e de atitudes no trabalho.<sup>(1)</sup>

Após o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945, novos modelos de gestão de negócios e de pessoas começaram a surgir nas organizações econômicas. Surge a Segunda Revolução Industrial – décadas de 60 e 70 do século XX.

Ainda para a autora, neste período desenvolveu-se uma nova correlação de forças. Outras variáveis entraram em cena com maior vigor, determinando novas abordagens sobre o negócio empresarial, o aumento de consumo, a competição de mercado, a expansão do mercado internacional. O centro do negócio deslocava-se da fábrica para a Administração do Negócio, colocando como fator crítico para o sucesso empresarial a Gerência, e principalmente a gerência de negócios.

A autora destaca que a gerência de produção é substituída pela gerência do negócio, ou seja, pela gerência de resultados. Surge a administração por objetivo, e junto com ela, a gerência de desempenho orientada para resultados.

Finalmente, ocorreu a Terceira Revolução Industrial, sendo conhecida como o mundo moderno dos países desenvolvidos, deslocando-se mais uma vez o centro dos negócios, agora para o mercado.

No Brasil a gerência por objetivos foi uma experiência frustrada pelos obstáculos advindos da cultura empresarial brasileira, que não possibilitaram o desenvolvimento de metodologias e instrumentos que interpretassem ao nível individual os objetivos globais das organizações, bem como pelo despreparo dos administradores do negócio, ou seja, as gerências.<sup>(1)</sup>

## **2.2 Principais Conceitos sobre Avaliação por Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta utilizada pelas organizações para avaliar a *performance* de seus funcionários. Através dela, pode-se verificar o desempenho real do empregado em seu ambiente de trabalho, bem como os aspectos relacionados ao trabalho do indivíduo que deverão ser focados para melhor cumprir os objetivos e metas estipuladas.<sup>(1)</sup>

Segundo Bergamini,<sup>(2)</sup> avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de casa um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

Para Ivancevich,<sup>(3)</sup> a avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho.

Uma Avaliação de Desempenho tem como finalidade analisar o comportamento do funcionário diante de suas responsabilidades sobre seu cargo e não a pessoa isolada de suas funções profissionais. Devem-se definir as competências para o cargo e avaliá-las em conjunto com a pessoa e nunca separadamente. Alguns autores acreditam que a etapa de classificação geral do desempenho do funcionário deve ser construída, em geral, pela chefia direta, juntamente com o setor de Recursos Humanos.<sup>(4)</sup>

O desempenho manifesta-se nos comportamentos observáveis e mensuráveis do indivíduo relacionados ao cargo que ele ocupa no decorrer de um

determinado período. É baseado num curto espaço de tempo e no resultado do efetivo trabalho realizado, conhecido também como *performance*. Isto é, definem-se competências – conjunto de qualificações pessoais e profissionais que a pessoa tem para executar um trabalho. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior aos seu trabalho.<sup>(5)</sup>

Esta ferramenta de desempenho é vista, em seu sentido mais amplo, como o exercício da análise e do julgamento de acertos e erros das ações dos homens. Sua base é a aprovação de um fato, uma idéia, um objetivo, uma meta ou de um resultado que poderá acarretar uma tomada de decisão.<sup>(6)</sup>

Em termos institucionais, pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.<sup>(6)</sup>

Pode-se perceber que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta utilizada nas organizações para melhorar a qualidade de trabalho de seus funcionários e estimular seu crescimento dentro da empresa.

Para Lucena,<sup>(1)</sup> os objetivos de um modelo de avaliação de desempenho, são, respectivamente:

- definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da organização;
- subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento;
- facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos, como readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais;
- subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional;
- possibilitar ao empregado a identificação e a busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Bohlander et al.<sup>(7)</sup> descrevem como objetivo bem específico da Avaliação de Desempenho avaliar quem está fazendo um bom trabalho, pois as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versátil que os gerentes dispõem, pois servem para vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto ao funcionários cujo desempenho está sendo avaliado.

Alguns exemplos, segundos os autores, que merecem destaque:

- dar aos funcionários a oportunidade de discutir com seus supervisores, o desempenho e os padrões deste desempenho;
- fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- fornecer mecanismo que permita que o supervisor recomende um programa específico para ajudar seu funcionário a aprimorar seu desempenho; e
- fornecer uma base para recomendações de salário.

Existem várias formas de avaliar o funcionário, agora serão apresentados quais são os métodos mais utilizados nos dias atuais.

Conforme Pio,<sup>(8)</sup> os métodos de avaliação de desempenho são tradicionais, burocratizados, rotineiros e repetitivos; por isso se tornam ultrapassados. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação.

A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático.<sup>(8)</sup>

## **2.3 Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho**

Segundo o autor, estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação nova do assunto: auto-avaliação e auto-direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal; foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

### **2.3.1 Avaliação participativa por objetivos**

Pio<sup>(8)</sup> descreve que neste sistema se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró-ativa. A avaliação participativa por objetivos é democrática, participativa, envolvente e motivadora. A avaliação do desempenho segue em seis etapas:

- formulação dos objetivos consensuais;
- comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;  
negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.
- desempenho;
- constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; e
- retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

O ciclo da avaliação participativa por objetivos consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos.

É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicos.

### **2.3.2 Avaliação de desempenho por competências**

Segundo Pio,<sup>(8)</sup> a gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

O autor descreve que, o gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

O modelo de Gestão por Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse

processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.<sup>(8)</sup>

Ainda para o autor, a avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

### **2.3.3 Avaliação 360º**

Sendo um sistema de avaliação que parece estar crescendo em popularidade, este método utiliza vários avaliadores, entre eles, supervisores, subordinados e colegas do avaliado.<sup>(3)</sup>

Este método serve para que o gestor saiba como ele é visto pelos outros, as pessoas envolvidas podem dar sua opinião pessoal sem que haja a necessidade de se identificar. Permite economizar tempo, uma vez que a ineficácia dos métodos de gestão é exposta diretamente, ou seja, sem rodeios, permitindo aprimorar o processo de aprendizagem de toda equipe.

Quando o funcionário tem a liberdade de emitir opiniões a respeito do desempenho do seu gestor, ele sente que suas idéias são valorizadas e de dispõe a atender melhor as orientações futuras. Para o gestor ele fica ciente de suas necessidades em termos de desenvolvimento, a fim de ajudar a melhorar o estado de espírito e as metas de toda a organização.

### **2.3.4 Avaliação por desempenho como ferramenta de gestão**

É uma ferramenta que vem crescendo cada vez mais dentro das organizações, pois se for aplicada de maneira correta ela pode representar o primeiro e mais importante instrumento para a verdadeira motivação pelo trabalho e também para a organização.

Esta ferramenta tem o objetivo de identificar as necessidades, de treinamento e desenvolvimento nas empresas e habilidades e competências dos funcionários, que estão no padrão estipulado pela empresa, proporcionando programas de melhorias.

Por isso é importante que a organização deixe claro para as pessoas que seu desempenho positivo dentro da empresa vai ser avaliado, e essa avaliação vai resultar em recompensas às quais todos os seres humanos dão valor. As pessoas estipuladas para implantar este tipo de processo devem ser preparadas, por meio de treinamentos.

Para Verespej<sup>(9)</sup> (apud Carmo),<sup>(10)</sup> na maioria das empresas as avaliações são feitas de maneira injusta. A injustiça decorre de serem as mesmas baseadas em políticas e em critérios pessoais, como a amizade. Também decorre do favorecimento na delegação de tarefas, por meio do qual o subordinado que será favorecido é destacado para realizar somente tarefas que executa bem, não sendo esse critério aplicado a todos os funcionários.

Outro destaque também citado por Verespej<sup>(9)</sup> (apud Carmo)<sup>(10)</sup> é o despreparo dos superiores para realizar avaliações de maneira adequada. A ausência de treinamento e de preocupação como o sistema de avaliação pode levar, e muitas vezes levam a que sejam realizadas de maneira geralmente destrutiva.

Nesses casos podem ocorrer avaliações inadequadas de *performance* causando, com isso, desmotivação, com reflexo negativo ao ambiente de trabalho. O processo de comunicação é um aspecto de grande importância na avaliação de desempenho. A crítica construtiva, ou *feedback*, quando sincera e orientadora, contribui para aproximar o líder da equipe, sendo um fator decisivo para melhoria do desempenho. Segundo Spector,<sup>(11)</sup> descreve que um dos mais importantes papéis dos supervisores é fornecer informações aos seus empregados em relação ao que a empresa espera deles e como atingir essas expectativas da melhor forma.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e de campo. A natureza foi qualitativa sendo que seus dados foram trabalhados por meio de tratamentos quantitativos. Pode ser classificada com exploratória descritiva. Sua finalidade foi descrever, narrar, classificar características de uma situação, fazendo ligações necessárias entre a base teórica e conceitual existente, ou outros trabalhos já realizados sobre o assunto e as respostas obtidas na pesquisa de campo.

### 2.1 Instrumento Utilizado/População/Amostra/Procedimento de Coleta de Dados

População – alunos do Departamento de Economia e Administração do Programa de Pós Graduação da Universidade de Taubaté.

Os questionários foram individuais e não contendo o nome dos alunos, para eliminar a possibilidade de identificação do aluno/sujeito.

Após assinatura do termo de consentimento livre esclarecido conforme protocolo do comitê de ética da Universidade de Taubaté com Protocolo CEP/UNITAU nº 413/08.

Após o procedimento de coletas das informações através dos questionários obtidos, os dados foram analisados de forma quantitativa, mediante procedimentos de tabulação e análise com dados brutos.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte dos gráficos é referente ao perfil da amostra

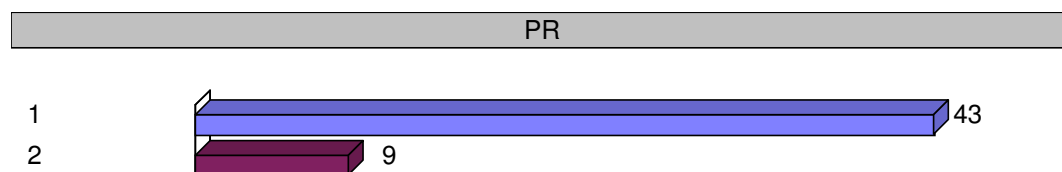
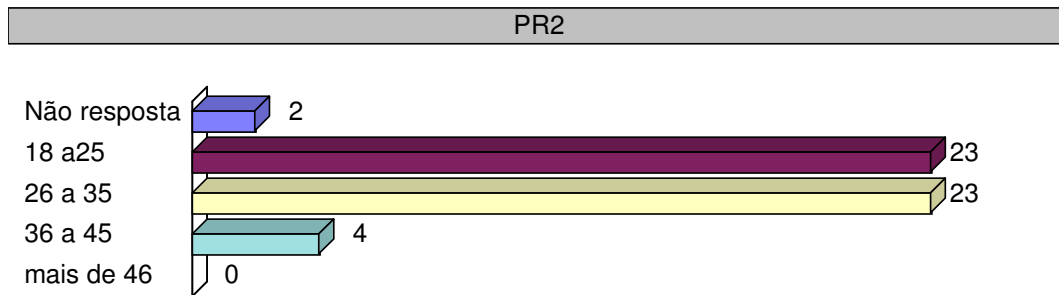


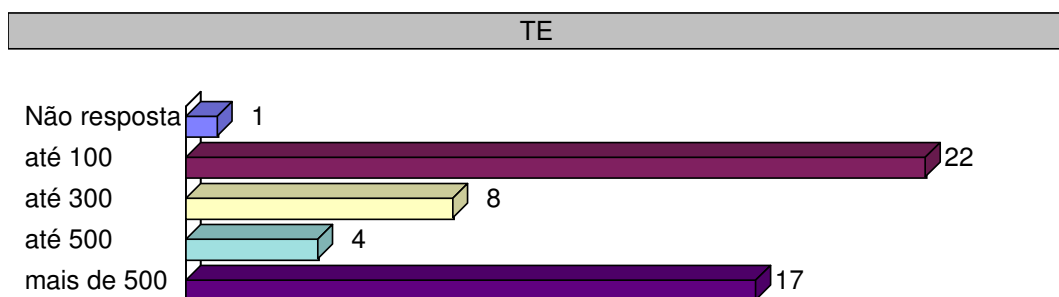
Figura 1- Perfil da amostra

As questões foram aplicadas em 43 alunos do Curso de Administração de Empresas e 9 alunos do Curso de MBA Gestão de Recursos Humanos.



**Figura 2 – Idade dos participantes**

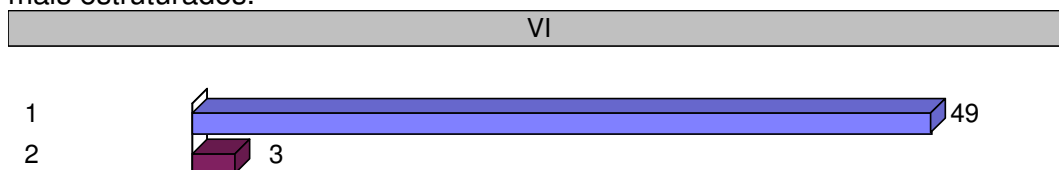
A concentração da faixa etária está entre 18 a 35 anos. Este dado justifica-se uma vez que os sujeitos de pesquisa são alunos de graduação ou de pós-graduação.



**Figura 3 – Tamanho da empresa.**

Observa-se que a maioria dos respondentes trabalha em empresas de até 100 funcionários o que as caracteriza como organizações de pequeno porte.

É mais freqüente que sistemas de avaliação de desempenho sejam utilizados em empresas de grande porte, por terem seus subsistemas e recursos humanos mais estruturados.

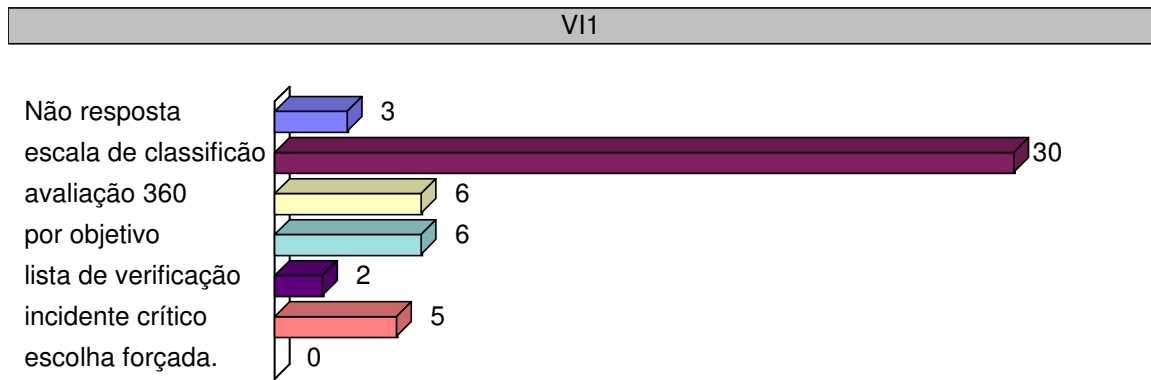


1- Sim; 2 - Não

**Figura 4 – Existência de um sistema de avaliação de desempenho na empresa**

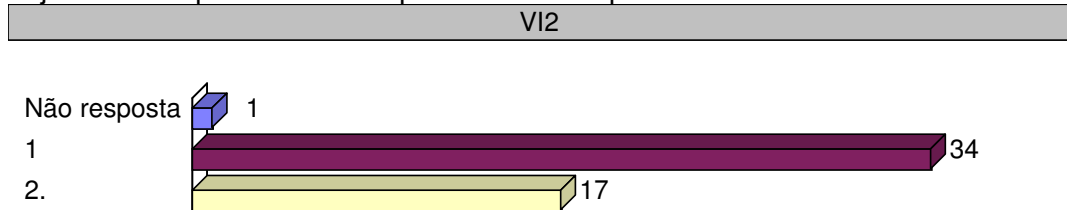
Quanto a existência ou não, de um sistema de avaliação de desempenho, observa-se que a maioria possui o sistema de avaliação de desempenho. O que sugere se relacionado com a figura anterior que mesmo as empresas pequenas possuem sistemas de avaliação.





**Figura 5** – Tipo de sistema de avaliação utilizado

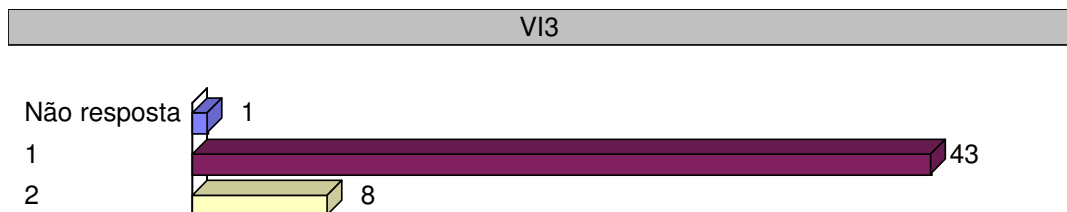
Conforme o gráfico o sistema de avaliação mais utilizado é o de escala de classificação, que segundo Ivancevich<sup>(3)</sup> é o método que constitui por questões objetivas em que o avaliador pontua o valor que melhor caracteriza o avaliado.



1 – Sim ; 2 - Não

**Figura 6** - O sistema de avaliação foi implantado de forma correta de maneira que você tenha entendido toda sua metodologia

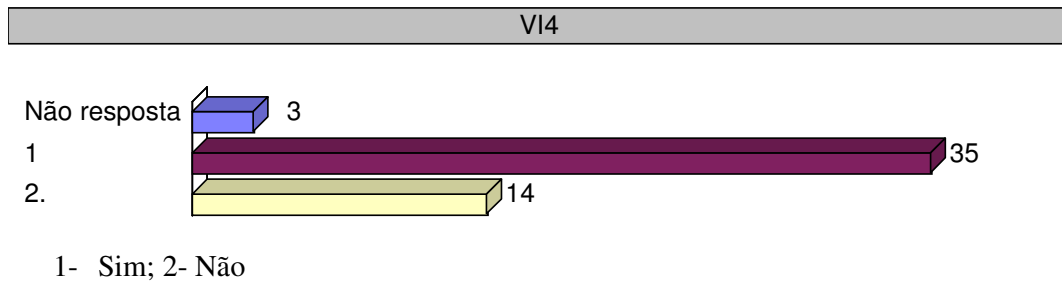
A maioria dos participantes considera que o método foi implantado de maneira correta e que eles entenderam sua metodologia, apenas 17 pessoas responderam que Não, pois consideram que ele não foi adequado.



1- Sim; 2 - Não

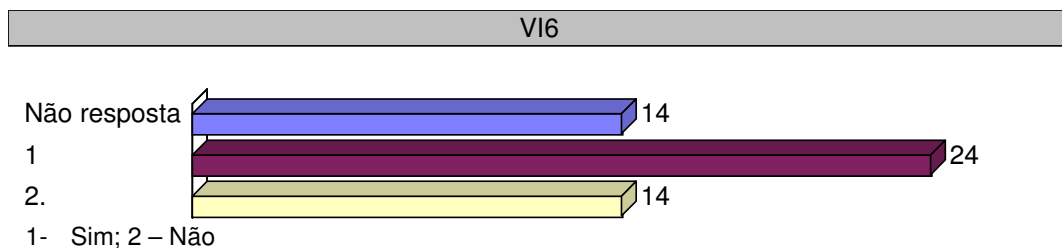
**Figura 7** – Você recebe *feedback* sobre os seus resultados?

A grande maioria dos participantes respondeu que Sim, pois recebem o *feedback* sobre os resultados do seu desempenho o que para Spector,<sup>(11)</sup> é através do *feedback* que os funcionários podem melhorar seu desempenho dentro da empresa.



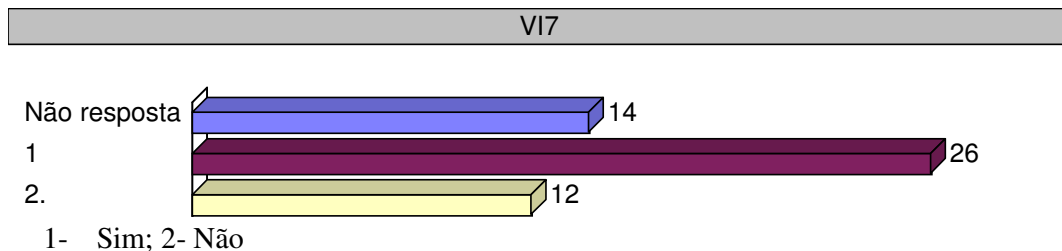
**Figura 8** – O *feedback* é coerente com o desempenho

A grande maioria dos participantes responderam que Sim, que percebem que o *feedback* recebido é justo se comparado ao seu desempenho. Segundo Tulgan<sup>(12)</sup>(apud Amaral),<sup>(13)</sup> o *feedback* gerencial é crucial para o sucesso do desempenho da equipe.



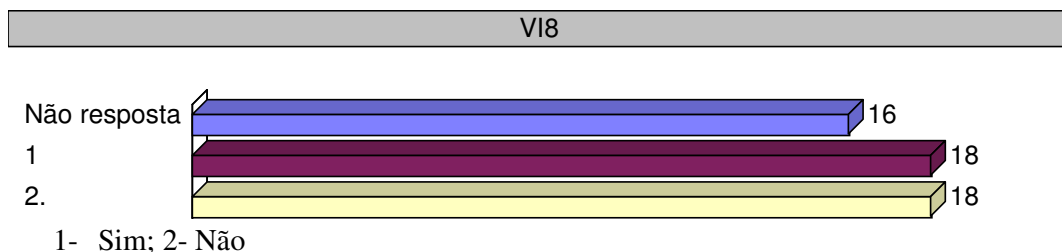
**Figura 9** - Você acha que o sistema de avaliação de desempenho é justo?

A maioria dos participantes respondeu que sim, que o sistema de avaliação implantado em sua empresa é justo, mais houve um empate nos que responderam não e nos que não responderam (14 pessoas), isto pode estar ligado a não entenderem como é o processo ou por estarem desmotivados com a avaliação.



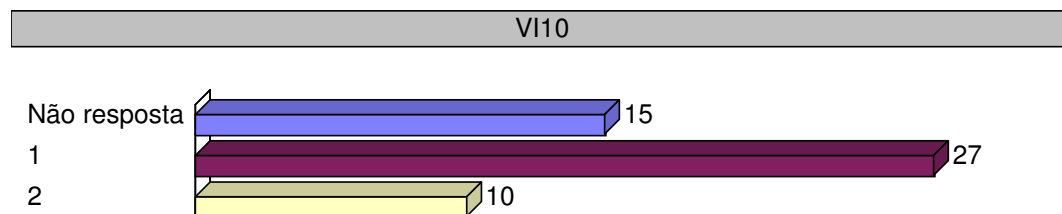
**Figura 10** - As políticas da empresa como demissão, promoção ou carreira levam em consideração os resultados da avaliação?

A maioria dos participantes respondeu que sim, pois a avaliação de desempenho leva em consideração estes resultados.



**Figura 11** - Você gostaria que o sistema de sua avaliação fosse de outra forma? De que forma?

Nesta questão 18 pessoas responderam que não, que a maneira como ele é aplicado está sendo satisfatório. Mas houve um empate com os que gostariam que fossem diferentes 18 pessoas não concordam com este tipo de avaliação que é feito na sua empresa. Cinco pessoas colocaram que gostariam que avaliação fosse 360º, e sete pessoas responderam que gostariam que a avaliação fosse pelo método de Incidentes Críticos.



1-Sim; 2 - Não

**Figura 12** - A avaliação de desempenho melhora a produtividade da sua empresa?

A maioria dos participantes responderam que sim, que a avaliação de desempenho melhora a produtividade da empresa, 15 pessoas não responderam talvez por não ter acesso a este processo, e 10 pessoas responderam que não.

#### 4 CONCLUSÃO

Conclui-se com esta pesquisa que a Avaliação de Desempenho, aplicada com seriedade e comprometimento, é fator de grande relevância no contexto das transformações causadas por mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no comportamento do mercado de trabalho atual.

Observa-se que o método de avaliação a ser aplicado deve levar em consideração o ambiente em que a empresa se insere, ou seja, cada método apresentado pelos autores aqui descritos poderá ser o melhor para a organização dependendo das características da empresa a ser empregada.

É importante ressaltar que a Avaliação de Desempenho, para ser uma ferramenta adequada, deve fornecer mecanismo de comunicação aberto entre a gerência e seus subordinados, fazendo com que ambos não tenham receios em discutir sobre o trabalho e as metas estipuladas pela empresa; que o empregado receba todas as informações de forma clara e necessárias sobre o cumprimento das tarefas, condições de melhoria de desempenho, redução de ansiedades, desmotivação e incertezas por parte do avaliado.

Alguns autores confirmam que um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso do sistema de avaliação está nas mãos dos avaliadores, por isso a importância de preparar estes profissionais, proporcionando treinamento, dar o *feedback* na hora correta e de forma esclarecida para que não ocorra fracasso dentro da organização, levando o sistema ao descrédito.

As empresas hoje, independentemente do seu tamanho, precisam estar à frente de seu tempo, buscando não só os objetivos em curto prazo, mas principalmente, em longo prazo superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

## REFERÊNCIAS

- 1 LUCENA, M.D. S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas,1992.
- 2 BERGAMINI, C.W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- 3 IVANCEVICH,M.J. Gestão de recursos humanos. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- 4 PONTES,R.B. Avaliação de desempenho. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- 5 DUTRA,J.S. Gestão de pessoas: Modelo, processos e perspectivas.São Paulo:Atlas,2002.
- 6 PILLA.S.B;SAVI.N.O uso da intranet no processo de avaliações de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos.2001.
- 7 BOLHANDER,G;SNELL.S;SHERMAN,A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.
- 8 PIO,D.Avaliação do desempenho por competências.Portal da administração,jun.2008. Disponível:em:< [http:// www.administradores.com.br/artigos/avaliacao do desempenho por compete/23428](http://www.administradores.com.br/artigos/avaliacao_do_desempenho_por_compete/23428)>.Acesso em: 29/09/2008
- 9 VERESPEJ, M.A. When you put the team in charge. Industrial Week, 1990
- 10 CARMO,R.S. Avaliação de desempenho individual por desdobramento de objetivos de uma célula de produção: efeitos da implantação de um sistema sobre o desempenho da célula no indicadores. Dissertação (Mestrado) -Departamento de Economia, Contabilidade e Administração- Universidade de Taubaté, 2006.
- 11 SPECTOR, E. PAUL. Psicologia nas organizações. 2.ed. São Paulo: 2003
- 12 TULGAN, B. Fast feedback Canadá; HDR Press Inc, 2 ed, 1999. .
- 13 AMARAL,R.C.G. *Feedback: A importância da crítica construtiva e da comunicação assertiva no desempenho dos empregados.* 2007. Monografia( Especialização) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – Universidade de Taubaté.