



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA EM CONCESSIONÁRIA.

PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES AS A

CONCESSIONAIRE STRATEGY.

Caroline Pereira Gonçalves¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina M^a L. L. Nascimento

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

¹ Caroline Pereira Gonçalves - Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: carolinep2402@gmail.com

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

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever o que é Avaliação de Desempenho, quais seus tipos e como ela pode ser usada como estratégia no meio organizacional, e não é possível falar de avaliação de desempenho sem citar a área de gestão de pessoas e o capital intelectual disponível nas organizações e como estes três se complementam para que haja coerência e melhoria dentro da organização.

A metodologia utilizada foi a metodologia qualitativa, com estudo de caso realizado na empresa X. De modo específico foi realizada pesquisa estruturada com os gestores da empresa e gestores de RH.

Palavras-chave: Avaliação; Organização; Estratégia; Pessoas.

ABSTRACT

This paper aims to describe what is Performance Appraisal, what its types and how it can be used as a strategy in the organizational environment, and it is not possible to talk about performance appraisal without mentioning the area of people management and the available intellectual capital.

In organizations and how these three complement each other for consistency and improvement within the organization. The methodology used was the qualitative methodology, with a case study conducted in company X. Specifically, a structured survey was conducted with company managers and HR managers.

Key words: Evaluation; Organization; Strategy; People.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações nos últimos anos, uma vez que em tempos antigos, o foco do setor de Recursos Humanos era apenas nas tarefas, custos e resultados imediato da produção, sendo que atualmente a visão é contrária, pois, o foco da gestão de pessoas passou a ser no comportamento e competências dos profissionais.

As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

Na área empresarial, o processo avaliativo esteve e ainda está presente, pois se avaliam condições de mercado, clientes, expectativas, tecnologias e também desempenho dos colaboradores, pois eles são o capital intelectual das empresas.

Segundo Chiavenato (2009), avaliação de desempenho “é uma avaliação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

A globalização do mundo e da economia impôs a busca pela competitividade nas organizações, como condição para sobreviver ao mercado. Essa busca por competitividade e por ser melhor a cada dia exige a adoção de medidas técnicas modernas de administração, como por exemplo, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obter novos padrões, de qualidade, de produtividade e de clientes e melhores capacitação dos colaboradores para atender todas essas expectativas do mercado e dos clientes.

Perante isso, percebe-se que a avaliação de desempenho é um dos instrumentos da administração voltada ao equilíbrio entre as pessoas e a organização, porque ela gera uma postura de orientação ao gerenciar o desempenho das pessoas, a fim de conseguir maior produtividade, qualidade e resultados positivos para a empresa e para os colaboradores.

Assim avaliação de desempenho, torna possível o reconhecimento, valorização e conseqüentemente a possibilidade de tomar ações de melhorias no processo de contratação, capacitação e promoção dos colaboradores.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

Assim o presente trabalho tem como objetivo verificar como a avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria e desenvolvimento do ambiente interno de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem conceito amplo; diz respeito a forma que trata e como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja; com as competências necessárias, o valor da colaboração para o alcance dos objetivos, comprometimento com o seu trabalho e com o que faz.

A Gestão de Pessoas tem por objetivo coordenar os comportamentos internos, aumentar e potencializar o capital humano, através de treinamento e desenvolvimento das habilidades e capacidades dos colaboradores, para atender as demandas estratégicas das organizações.

Gestão de pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam na empresa em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos. (CHIAVENATO, 2009).

Assim, a Gestão de Pessoas é fundamental dentro das organizações pelo fato de atuar como norteadora nos períodos de mudanças, tanto das pessoas, como processos. Também é uma importante ferramenta de gestão no que se refere ao modo de direcionar o capital humano ao desenvolvimento e eficácia organizacional. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2011, p.10)

No modelo de gestão estratégico, as pessoas são definidas como o ativo de maior relevância as organizações. Lacombe (2006) citado por Gomes e Silva (2006) afirma que as organizações já se eram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco se repetia apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, com acesso a recursos financeiros e economias de escala.

A Gestão de pessoas tem como propósito ajudar a organização a atingir seus ideais e realizar sua missão, tornando a competitividade da organização, agregar a auto realização e satisfação das pessoas no trabalho, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida na empresa e impulsionando a manter políticas éticas e o comportamento social.

Sendo assim Gestão de pessoas é saber agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, juntando todos os objetivos e colocando em execução, para obter sucesso no crescimento das empresas, fazendo com que se tenha uma gestão próspera e sólida.

2.2 Avaliação de Desempenho

Cada vez mais as pessoas dentro da organização sabem o seu valor e sua importância, elas entendem que o diferencial de suas competências e o que vai dar destaque e agregar valor ao seu trabalho dentro da organização. E para que elas continuem se sentindo valorizadas e motivadas, é necessário que sejam direcionadas para realizar suas funções com eficiência e efetividade. Sendo assim, a avaliação de desempenho continua sendo ferramenta de grande importância para a gestão de pessoas dentro da organização. Essa avaliação é vista como apreciação sistemática que cada colaborador desempenha em suas funções para a realização de suas atividades e alcance de metas e resultados da organização.

A avaliação de desempenho é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. (LIMONGI-FRANÇA, p. 2002).

A avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode medir o índice de desempenho, qualidade e motivação de seus colaboradores para a execução de suas atividades e o resultado organizacional que isso traz ao ambiente interno da empresa.

Atualmente, tem se muito ouvido dizer sobre desempenho intelectual e profissional. O profissional para atender as exigências e expectativas do mercado de trabalho precisa ser e ter as habilidades de um empreendedor, criatividade, liderança, negociador, trabalho em equipe e proatividade. Porém, todas estas

qualidades e habilidades precisam ser convertidas em resultados para que o profissional seja efetivamente bem-sucedido em suas funções, ou seja, precisa apresentar um bom desempenho.

As organizações são formadas por pessoas, e as mesmas dependem umas das outras para atingir seus objetivos pessoais e de necessidades, como exemplo; sustentar sua família. Por outro lado, a empresa também necessita de pessoas motivadas e determinadas para alcançar as metas propostas. Para que ambos consigam atingir seus objetivos é preciso oferecer estruturas e meios para que estes atendam suas metas individuais e sintam-se motivados a atingir os objetivos da empresa.

Para Chiavenato (2003), a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa, e seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Apesar da avaliação de desempenho ter muitos pontos positivos, existem também alguns pontos negativos que precisam ser considerados pelos gestores e os colaboradores, pois ela pode ser entendida como uma situação de recompensa, ou punição pelo bom ou um mau desempenho, fazendo com que isso gere descontentamento e desmotivação nas pessoas.

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho de equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade. (CHIAVENATO, 2003, p. 199).

Alguns métodos de avaliação de desempenho existem nas organizações somente para cumprir burocracias da empresa, ou seja, para que as formalidades sejam feitas, e a avaliação crítica e objetiva do colaborador em si, acaba sendo deixada de lado.

2.3 Tipos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho humano poderá ser aplicada por meio de técnicas que podem variar, não de uma empresa para outra, mas dentro da mesma empresa quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades. Normalmente as sistemáticas de avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, para atender metas já traçadas com base na política da empresa.

A avaliação de desempenho é um instrumento de meritocracia que visa reconhecer e diferenciar os colaboradores. Sendo assim, é possível identificar os pontos fortes e os pontos que o colaborador deve buscar melhoria e estabelecer um plano de desenvolvimento para que a empresa possa melhor capacitá-lo e que ele não seja dispensável.

Para Chiavenato (1999), existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização, e cada empresa através de um estudo que seja embasado no objetivo pretendido e através da análise das variáveis pertinentes de seu ramo, deve encontrar a que melhor possa se adaptar a suas necessidades.

2.3.1 Escala Gráfica

Este método é o mais simples e tradicional, a avaliação é feita por meio do preenchimento de um formulário em colunas. Onde na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser analisados e verificados. São incluídas variáveis como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas neste espaço. A partir das colunas, cria-se uma escala de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em qual nível o colaborador avaliado atende, geralmente os números dessa escala varia de 1 a 5 sendo (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), ou, ainda (satisfeito, indiferente ou insatisfeito).

O objetivo dela é avaliar os colaboradores com mais simplicidade, por isso acaba sendo a mais usadas e menos eficaz.

2.3.2 Escolha Forçada

Esse modelo de avaliação consiste em estruturar um formulário com uma lista de questionamentos que não possuem relação direta entre si. Elas são agrupadas em quatro quesitos.

- irrita-se fácil;
- não atrasa a entrega das tarefas;
- está sempre atrasado;
- não possui o conhecimento técnico.

O líder ou RH avaliador, então, precisa escolher dois dos quesitos, indicando qual mais se aproxima do comportamento da pessoa que está sendo avaliada e qual está mais distante ou próxima a realidade do seu trabalho.

Para Gil (2001b), pode ser apresentado de maneiras diversas, porém a mais comum consiste em apresentar, em cada um, duas frases positivas e duas negativas. O avaliador, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho.

Sendo assim, o método de escolha forçada exige maior atenção do avaliador, porque as perguntas serão entendidas da forma correta e teram que possibilitar dados corretos e confiáveis.

Por este motivo, o processo também demanda maior cuidado de quem elabora o formulário e criar as perguntas do mesmo. É importante que o líder de RH avalie se as perguntas feitas no presente questionário são, de fato, estratégicas e se podem definir o colaborador.

2.3.3 Pesquisa de Campo

O objetivo desse modelo de avaliação é de pesquisar todas dependências da empresa como, as suas dependências físicas, seguranças de trabalho, facilidades e dificuldades que os colaboradores encontram dentro da organização, ou seja, obstáculos que vão dificultar o bom rendimento, produtividade e impeça de que os objetivos organizacionais sejam cumpridos corretamente.

A avaliação é feita pelo gerente, mas com assessoria de um especialista ou consultor (*staff*) que percorre todas as áreas da empresa. Daí a denominação de pesquisa de campo. Embora a avaliação seja uma responsabilidade de linha, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar cada gerente. (CHIAVENATO, 2004, p. 189).

Porém, nos nesse método há pontos fatores negativos que são os custos operacionais que ele traz consigo por ter que trabalhar com assessoria de especialista, pouca participação do avaliado e por ser um processo de avaliação lento e demorado.

2.3.4 Auto Avaliação

Esse método é aquele em que o próprio indivíduo se auto avalia, podendo ser através de relatórios, escalas gráficas, ou frases descritivas. Só tem validade quando se tem um grande grau de maturidade profissional, e vá realmente descrever o que aparenta e faz, enquanto desempenha seu papel na empresa. Depois do colaborador se auto avaliar, o seu líder ou superior ira ler e discutir o que pode ser feito para melhorar a performance do colaborador.

Por meio do auto avaliação, será possível identificar quando e o que profissional avaliado poderá fazer uma análise sobre o seu comportamento e sobre os resultados. Quando o colaborador reconhece os seus pontos fracos e fortes que precisam melhorar, fica mais fácil haver uma promoção ou aumento salarial.

2.3.5 Avaliação por Competências

A avaliação por competências é um processo pelo qual se extrai evidências de desempenho e conhecimentos do avaliado em relação as suas competências profissionais.

A avaliação por competência está além do que se diz desempenho do colaborador. Nela são considerados três fatores como: o CHA.

- C – Conhecimento: aptidões cognitivas, “saber algo”.
- H – Habilidade: domínio psicomotor, “saber fazer”.
- A – Atitude: fator motivador, “querer fazer”.

Sendo assim, este método avaliativo em que o questionário, avaliado e o avaliador devem considerar as competências profissionais e de comportamento do avaliado em questão. O colaborador responde o questionário como uma auto avaliação, apontando suas competências que já possui, quais estão em

desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. Depois, o seu superior junto com o colaborador avaliado, ira expor seus pontos de vista sobre as respostas do colaborador e, juntos, eles traçam um plano de ação para melhorar.

2.3.6 Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Está avaliação tem uma abordagem quantitativa nela são considerados os resultados alcançados pelo colaborador em determinado período e por meta atingidas. O objetivo é identificar se o avaliado conseguiu atender às expectativas da organização, o grau de contribuição e esforços organizacionais do colaborador.

Os métodos modernos surgiram em reação às limitações dos tradicionais e buscam a participação do funcionário e a melhoria do desempenho. Para Chiavenato (2004), o método APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

2.3.7 Avaliação 360°

A avaliação 360 graus é considerado método mais completo, isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo para que não aconteça privilégios.

Líderes, colegas de equipe, o próprio colaborador, clientes e fornecedores participam desta avaliação. E ao fim da mesma, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando feedbacks.

O feedback 360° é uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de vários avaliadores. Destina-se a “fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (SNELL e BOHLANDER, 2009, p. 308).

A avaliação 360 graus auxilia os colaboradores, porque os deixa informados sobre como estão se saindo em suas funções, sugerindo mudanças se necessárias de todos que fazem parte do macro e microambiente organizacional.

Esse modelo de avaliação 360° é um método avaliativo mais rico, confiável e que ira trazer melhores resultados ao longo do tempo. Podendo aumentar a confiabilidade no sistema avaliação dos colaboradores e lideres, permitir o estabelecer de metas condizentes com o parâmetro da organização, minimizar os aspectos de erros da avaliação, diminuir a insatisfação e a insegurança dos colaboradores.

2.3.8 Avaliação do Líder

O líder é responsável por conduzir toda a organização e leva-la ao sucesso, então quando o seu desempenho vai mal, a tendência é que isso se reflita em suas ações e em seus liderados.

Sendo assim os líderes também precisam passar por um processo de avaliação, reconstrução e reflexão onde iram receber feedbacks sobre o seu desempenho e qualidade em executar suas funções e liderar a equipe. Para que o líder tenha informações e consiga se posicionar melhor para que ele e sua equipe andem no caminho certo, motivados e se dando bem e quais aspectos podem ser melhorados.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho deve ser aplicada ao líder igualmente aos liderados, partindo dos colaboradores para o gerente geral, o que poderá dar uma visão geral sobre seu trabalho, sucessos e aspectos a melhorar.

Capital Intelectual

No século 20 pensava que os recursos naturais nunca acabariam, seriam sempre infinitos, e por isso não havia preservação dos recursos como se tentar a preservação atualmente.

As empresas em sua maioria eram de familiares ou sócios que pertenciam a uma mesma comunidades com afinidades em comum, com a tecnologia

avançando as empresas mantiveram informações que pudessem ser compartilhadas por sistemas de planejamento e controle. Com essas mudanças muitas empresas se desmembraram gerando aumento e oportunidades no mercado de trabalho.

Hoje na era do conhecimento poucas coisas são mais importantes que aprender e se qualificar, vivemos numa era onde as mudanças são constantes e rápidas.

Segundo Aguiar (1992), em um mercado extremamente dinâmico, em que empresas se unem em grandes redes geradoras de valor e as mudanças organizacionais se tornam cada vez mais frequentes, é preciso atentar para o fato de que a forma de trabalho mudou radicalmente. Adaptar-se a esse novo contexto é imprescindível, e isso requer transformações que envolvem pessoas, locais e mesmo a maneira como se lida com o próprio trabalho.

Colaboradores que eram vistos somente para instrumentos de trabalhos, hoje são valorizados por seus conhecimentos e são vistos como pessoas que devem ser reconhecidas, ter satisfação, sendo um bom profissional e realizado dentro da organização.

3 METODOLOGIA

De acordo com a classificação de pesquisa por Vergara (1990), quanto aos fins e quanto aos meios, contêm-se.

Quanto aos fins, será uma pesquisa exploratória, porque tem como finalidade conhecer o método de avaliação aplicado a uma organização.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica. Bibliográfica devido ao uso de documentos, livros e o uso da internet que possibilitaram fazer a metodologia deste trabalho, com a investigação sobre os seguintes temas: Gestão de pessoas, Avaliação de desempenho e Tipos de avaliação de desempenho.

Sendo realizada também uma pesquisa de campo afim de coletar dados, analisar e interpretação de fatos que ocorrem dentro da organização sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Futura Caminhões e Máquinas Ltda, fazem parte da rede de concessionárias Volkswagen/MAN e sua sede está localizada na Av. Brasil Sul, Nº 3.697, Setor Jamil Miguel em Anápolis – GO, seu ramo de atividade é o comércio de caminhões, peças e serviços da marca Volkswagen/MAN, foi fundada em 2003 através de uma sociedade composta por 5 sócios. Possui exclusividade de representação da marca Volkswagen/MAN Caminhões e Ônibus no mercado de Anápolis.

A empresa foi fundada quando a sua antecessora Arigatô Caminhões e ônibus foi fechada devido a problemas financeiros, a Futura Caminhões surgiu em 2003 quando um dos filhos do Dono da empresa Arigatô se decidiu e tomou a iniciativa de abrir novamente uma concessionária autorizada Volkswagen/MAN e entrar novamente no mercado com outras perspectivas e maior experiência.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O questionário foi desenvolvido e aplicado com a metodologia descrita no presente artigo e os resultados alcançados foram os seguintes:

A empresa afirmou que prefere contratar funcionários que já possuem curso superior, ou algum curso específico na área que irá atuar. Esse é um critério usado também para promover o colaborador. A empresa realiza também treinamentos para os colaboradores e valoriza a aprendizagem contínua.

Segundo Marras (2009) o fato de um candidato ter curso universitário deixou de ser um diferenciador para ser algo obrigatório, o diferencial, hoje, é o nível da universidade que cursou e o aproveitamento conseguido.

Há algum tempo as empresas assumiam o investimento de desenvolver talentos, os colaboradores ao entrar na organização já esperavam que a mesma investisse em seu intelectual, mas na atual situação, com as diversas mudanças no mercado de trabalho as pessoas começaram a entender que o

desenvolvimento intelectual é responsabilidade de cada um, são diferenciais que devem partir da própria pessoa, assim ela estará preparada para o mercado de trabalho.

A organização para avaliar o desempenho dos seus colaboradores utiliza o método 360°, onde são envolvidos o chefe imediato, líder responsável pelo colaborador, e as demais pessoas envolvidas no mesmo ambiente de trabalho do avaliado.

O objetivo da avaliação 360° é avaliar o colaborador de forma imparcial, com uma metodologia eficaz, voltada para identificar e analisar qual a percepção que as pessoas tem do profissional e de suas competências. O método de avaliação 360° esta sendo fortemente usados nas empresas brasileira porque conseguem dar um feedback a todos os cenários que o colaborador se envolve, trata-se de um modelo focados a todos da organização superiores, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores.

Marras (13° Ed. 2009) diz que o método 360° força o avaliador a não ter tendencias de praticar o efeito Halo que é quando o avaliado marcou o avaliador de uma forma tão significativa que o impede de interpretar a avaliação com neutralidade e clareza.

A gestora de RH diz que para a empresa cursos de formação continua e participação de cursos e palestras são o que mais prezam para os colaboradores continuarem se capacitando e informados as mudanças que ocorrem na sua área de trabalho.

Para Lacombe (1° Ed. 2003) o Treinamento e formações continuas são atividades que contribuem para se tornar uma pessoa apta a exercer suas funções ou atividades, aumentar sua capacidade ou preparar para exercer de forma eficientes suas funções.

Segundo Chiavenato (2003), a gestão baseada nas competências é sistematizada e desenvolvida no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A organização preza as habilidades de comprometimento, iniciativa, interesse, responsabilidade, proatividade, trabalho em equipe, honestidade e flexibilidade como fatores importantes para ser um bom profissional e se destacar na empresa.

Para Lerner (2002), competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Para uma empresa ser uma organização bem quista por todos, as pessoas que ali exercem uma função precisam que seus colaboradores tenham boas habilidades e bons capitais humanos, que fazem com que uma empresa cresça e se multiplique no meio mercadológico. Logo, o que faz uma empresa ser melhor para se trabalhar é a própria pessoa que nela atua.

A motivação dos colaboradores na empresa é medida pelo envolvimento dos mesmos nas ações que realizamos, pelas metas que eles alcançam e os objetivos cumpridos.

Chiavenato (1999) revela que atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Diante disso as empresas para serem bem-sucedidas precisam de colaboradores satisfeitos, assim a satisfação dos colaboradores poderá ser obtida através de programas de qualidade de vida no trabalho, minimizando os impactos que estão sendo gerados, com a insatisfação quanto ao ambiente de trabalho. A falta de motivação no trabalho pode afetar atitudes pessoais e comportamentais que causam a improdutividade individual e grupal, sendo assim a grande importância da qualidade de vida no trabalho, surge a necessidade proporcionar melhorias, benefícios, gratificações para eliminar os fatores que impedem um bom ambiente de trabalho.

Quando perguntado a gestora de RH se é aplicado uma avaliação aos líderes e se a opinião dos colaboradores contam para a mesma, ela respondeu que é feita uma reunião mensalmente com cada departamento, onde fica aberto aos colaboradores explorem suas opiniões e insatisfações e que os mesmos tem total liberdade de irem ao gerente geral que avalia os líderes de cada

departamento e expor sua insatisfação, elogio, opinião e dúvidas sobre eles e que a avaliação dos líderes é feita a cada 6 meses devido aos seus cargos e obrigações.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo descrever o que é Avaliação de Desempenho, quais seus tipos e verificar como a avaliação de desempenho pode ser usada como estratégia no meio organizacional.

Foi possível concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, a empresa conseguirá não somente visualizar novos talentos, mas também dar feedback para seus colaboradores, e fazer um plano de ação e melhoria para que consequentemente os colaboradores possam melhorar seus desempenhos e resultados dentro da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado.

Na empresa em que foi aplicado o estudo de caso foi possível identificar que eles utilizam bem as ferramentas da avaliação de desempenho e trabalham com o modelo de avaliação 360°, que é o mais indicado e o melhor para avaliar pois não irá causar influencias internas por parte do avaliador, que talvez tenha um vínculo seja ele negativo ou positivo sobre o avaliado.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional, mas a organização deve dar o feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho, para que eles possam rever e mudar as atitudes que gerem ao negativo a eles, e também para que sejam estimulados à se desenvolverem e crescer junto com a organização. A avaliação de desempenho permite que a empresa ajuste suas estratégias junto aos colaboradores quando os processos de trabalho são avaliados, a avaliação de desempenho também promove a capacidade de verificar se há necessidade de treinamentos dos colaboradores para que obtenham melhorias nas suas funções.

A avaliação de desempenho também auxilia na identificação de quais os colaboradores não estão adequados com a cultura organizacional da empresa e quais estão. Se os que não estão alinhados deverão ser adequar-se ou serem desligados e também pode ser utilizada como modelo de recompensa e aumento salarial. A avaliação de desempenho é uma pratica indispensável dentro das organizações para manter seus padrões e a motivação dos colaboradores alinhados, afim de que ambos tenham sucesso e crescimento perante o mercado e a carreira profissional.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 1ºEd. Campus, 1999.

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> - Acesso em 23 de maio de 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** - 1ºEd. Atlas, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO ONLINE .Cade aprova medida que paralisa união Sanofi-Medley. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u585854.shtml>>. Data de acesso: 07 de dezembro de 2009.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **ADMINISTRAÇÃO PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS** – São Paulo, Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carl, **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais** – Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**- 6º Ed. Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico** – 14º Ed. Saraiva 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **O Desafio da Gestão Estratégica de Pessoas no Século XXI** – 1º Ed. Futura, 2008.

http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=tl0001 –
Acesso em 16 de Abril de 2019.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas** – 2º Ed. Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional** - 9ª Ed. Pearson Prentice, 2002.

VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão Estratégica de Pessoas** – 1º Ed. Campus, 2009.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>
- Acesso em 23 de Maio de 2019.