

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFPB CAMPUS JOÃO PESSOA

Miguel CRECÊNCIO DA COSTA NÉTO (1) Maria Luiza da Costa SANTOS (2)

(1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB), Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe CEP: 58.015-430 - João Pessoa/PB, Fone: (0xx83) 3208.3000 Fax: 3208.3088, e-mail: crecencio@gmail.com

(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB), e-mail: mluizacs@gmail.com

RESUMO

A preocupação constante com a qualidade dos seus produtos e serviços tem exigido das organizações a busca de novas alternativas que possuam novos conceitos de produção e gestão e que visem baixar custos, eliminar desperdícios e satisfazer seus clientes. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado aplicado aos servidores pelo próprio pesquisador para obtenção dos dados que foram organizados e tratados através de planilha eletrônica analisados quantitativamente através de gráficos indicativos do resultado dos questionários e também qualitativamente, por meio da observação e interpretação das variáveis presentes com o objetivo de analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos do IFPB, Campus João Pessoa, de forma a identificar mecanismos que sejam determinantes na elevação da qualidade do processo como um todo, descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela instituição e identificar os fatores importantes e fundamentais para o processo de avaliação de desempenho e verificar a percepção dos servidores sobre a importância e validade do modelo. Os servidores sugeriram a informatização do sistema de avaliação de desempenho, o maior controle e sigilo das informações, fornecimento de *feedback* e avaliação da chefia, tornando as decisões tomadas pelo gestor do mais condizentes com a realidade do setor.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, servidores, organização

1 INTRODUÇÃO

O termo colaborador é recente, é o reflexo das mudanças nas organizações, ele exprime a nova conjuntura global que atribui mais responsabilidades e deveres, transformando os empregados em agentes de mudanças. A avaliação é o processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho. Esta ferramenta pode ainda alimentar outros processos do sistema Recursos Humanos como a capacitação e gestão de desempenho, servindo como base para tomada de inúmeras decisões sob carreira e remuneração. Entretanto, a diversidade do cenário organizacional coloca em questão a validade e eficiência do processo. Para se verificar o desempenho do avaliado no desenvolvimento das atividades de trabalho deve ser criado um modelo de avaliação bem estruturado que considere as particularidades das tarefas desenvolvidas e os traços de personalidade em relação ao perfil exigido pelo cargo em conformidade aos objetivos institucionais.

Os benefícios para a organização são inúmeros porque as políticas de recursos humanos passam a serem mais dinâmicas, oportunizando aos colaboradores o crescimento profissional (treinamento, promoção) e desenvolvimento profissional. Além disso, a avaliação de desempenho promove o aumento da produtividade, estimula o relacionamento humano entre os membros da equipe e seus chefes, na medida em que o processo de avaliação de desempenho pode ser realizado de forma a ouvir as impressões de todos os envolvidos no processo de trabalho, o que permite neutralizar a subjetividade da avaliação, como também gera oportunidades para a troca de *feedbacks*. Dessa forma, o processo de avaliação de desempenho certamente contribui para a identificação de necessidades de qualificação, para determinação do potencial dos empregados que compõe a organização e na gestão de remuneração. Por isso, o presente trabalho teve a pretensão de estudar o processo de avaliação de desempenho do IFPB, envolvendo uma análise do modelo utilizado, suas vantagens e desvantagens sob a ótica dos servidores e, finalmente, propostas para melhoria deste modelo.

2 COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No mundo organizacional, o processo avaliativo está presente todo o tempo. Avaliam-se as características e condições de mercado, expectativas de consumidores, o impacto das decisões e etc. Como ferramenta de diagnóstico, quando bem utilizada, a avaliação de desempenho humano dentro das organizações deve representar uma medida útil e salutar a todos. Com esta ferramenta as pessoas são, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, e todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivos. E no tempo atual, cada vez mais globalizado, competitivo, o padrão burocrático cedeu lugar para inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, como também às pessoas que nela trabalham.

A avaliação de desempenho constitui em verificar o desenvolvimento das atividades e do relacionamento entre as pessoas e as atividades desenvolvidas no trabalho, função, cargo, gestores e os objetivos da organização. Para sua aplicação é necessário a escolha de um método, ou seja, envolve um conjunto de procedimentos adotados pela organização, considerando as peculiaridades da empresa e das políticas empregadas no gerenciamento de pessoal (CHIAVENATO, 2000).

Para Carvalho e Nascimento (1997), a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. E, por isso, cada organização necessita criar um modelo que seja adequado a função e ao cargo e aos objetivos institucionais. É através desse processo que se torna possível mesurar a *performance*, identificar problemas tanto no desenvolvimento das tarefas quanto no relacionamento interpessoal e perceber a necessidade de treinamento e atualização profissional e também medir a eficácia do treinamento, adequação salarial, e a criação de padrões de desempenho obedecendo às exigências do cargo, do mercado e da própria organização.

3 MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS: A AVALIAÇÃO 360 GRAUS, AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA, GERENCIAMENTO POR OBJETIVOS

3.1 Avaliação de 360 Graus

Para Chiavenato (1998), a Avaliação de 360 graus é um método que proporciona *feedback* de desempenho do círculo completo de contatos do trabalhador: colegas, subordinados, fornecedores, clientes externos e gerência. Este método se adapta bem às organizações que apresentam trabalhos em equipe e programas de participação em sua forma de gestão. Ao basear-se no *feedback* 360 graus, as organizações procuram dar a todos mais sentido de envolvimento no processo de revisão e obter leitura mais precisa sobre o desempenho dos empregados.

O Método do *Feedback* Estruturado ou Avaliação 360 graus teve início na década de 50 com as práticas de Desenvolvimento Organizacional influenciada pela psicologia social-cognitiva, as técnicas e estudos foram desenvolvidos aprimorando a metodologia tornando-se a mais eficaz, vem sendo amplamente difundida e aplicada por diversas organizações subsidiando as políticas de gestão de pessoas, a gestão por competências, desenvolvimento de lideranças além de auxiliar nas mudanças organizacionais, podendo ser implantados em todos os níveis gerenciais e da alta administração. Deve ser integrada as práticas de gestão de recursos humanos da empresa como seleção, remuneração, desempenho, desenvolvimento e promoção.

Por se um modelo de multi-fontes permite a compreensão mais completa e mais clara dos impactos dos comportamentos no ambiente organizacional estudado. A divulgação de *feedback*¹ estimula a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos interpessoais, a troca de experiências e a promoção do desenvolvimento organizacional. Cada indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares e por si próprio (auto-avaliação) e também por clientes externos. O processo de avaliação deve considerar os valores e a cultura da organização, aplicada juntamente com o avaliado e com os pares deve ser respondida de maneira honesta e imparcial.

¹ É um processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes à como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice e versa. (Queiroz Ferreira, Jansen de **Feedback, Competência Essencial Para Desenvolver.**)

Após a análise dos resultados da pesquisa pelo profissional responsável pela compilação dos dados se inicia o *feedback*, cada participante fica sabendo dos resultados de sua avaliação (auto-avaliação, avaliação do grupo, e dos gerentes) e são demonstrando os *gaps* ou lacunas de competências existentes entre a auto-percepção e a percepção externa. Recomenda-se que todos os questionários devem ser confidenciais para não comprometer os resultados finais da avaliação.

Em relação aos outros tipos de avaliação, o método de 360 graus avalia de maneira mais completa sem deixar lacunas, todos os critérios são avaliados facilitando a visão dos avaliadores na tabulação dos resultados e na construção dos relatórios que devem disponibilizar o número de avaliados por grupo, os resultados da auto-avaliação do superior imediato, média das respostas dos pares, subordinados, *stakeholders*², média dos resultados globais, o comportamento com maiores e menores médias, tornado mais fácil a tomada de decisão por parte da organização na aplicação e correção das falas detectadas por parte das pessoas envolvidas no processo. Quando resulta em um *feedback* negativo pode causar no indivíduo a sensação de desconforto e o desejo de mudar quando a organização oferece um ambiente seguro a esse tipo de comportamento que é definido pelos psicólogos como dissonância cognitiva. A empresa deve fazer a sua parte investindo e oferecendo condições que favoreçam a mudança.

3.2 Avaliação por Competência

O conceito de competência está ligado ao desenvolvimento pessoal e a busca contínua da formação como forma de melhorar ou adaptar as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para Fleury (2002) a competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido que implica na mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Souza (2002) define a avaliação por competência como uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para as tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades resultando em um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Por isso é possível pensar na avaliação de desempenho por competência como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais (GRAMIGNA, 2002).

Entretanto, este tipo de avaliação, na maior parte das vezes, sofre influência da percepção dos envolvidos no processo, particularmente do gestor, uma vez é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho (PRAHALAD, 2003).

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários, tornando-se também uma forma dinâmica e sistematizada de acompanhar o desempenho.

3.3 Gerenciamento por Objetivos ou Avaliação Participativa por Objetivo

A busca por um sistema de avaliação de desempenho mais abrangente e contemporâneo tem exigido das organizações um sistema de gestão de pessoal no qual o gestor e o subordinado participem ativamente e conjuntamente estabeleçam metas e prioridades comuns à organização e ao indivíduo, como também a definição das contribuições de cada um para o alcance dos resultados total da organização. Essa metodologia envolve critérios como: motivação, metas possíveis além de uma gestão mais participativa, envolvente; o estímulo a pro atividade e a auto-direção do funcionário. A gerência se caracteriza como democrática e

² Numa organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (Freeman, 1984).

participativa na qual tanto o subordinado quanto o gerente são incluídos na elaboração das metas mensuráveis e dos objetivos (custos de produção, vendas, padrões de qualidade e lucros, por exemplo), eles formulam, discutem, analisam e revisam em conjunto as metas definidas considerando a realidade e as políticas organizacionais e negociam com o gerente sobre alocação dos recursos e meios necessários para o alcance das metas e o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos juntamente formulados.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 234) definem a APPO como “uma filosofia gerencial que classifica o desempenho com base nas metas alcançadas pelos funcionários, estabelecidas de comum acordo entre funcionário e gerente.” Os métodos de aplicação da APPO na visão de Dessler (2003) são divididos em seis etapas:

1. Estabelecer e formular as metas da organização por meio de um planejamento anual;
2. Estabelecer metas departamentais pelos os gerentes e seus superiores em cada um de seus departamentos;
3. Discutir as metas Departamentais por meio de negociações com todos os funcionários do departamento as metas que foram estabelecidas;
4. Estabelecer metas individuais e definir resultados esperados definindo os objetivos do departamento de curto prazo pelo o gerente o os funcionários;
5. Constante monitoração dos resultados com os objetivos formulados pelos os gerentes que comparam o desempenho de cada funcionário com o s resultados esperados;
6. Dar *feedback* sobre o desempenho em reuniões periódicas de retroação intensiva e continua avaliação são realizadas entre os gerentes de departamento e os funcionários para discutir e avaliar os resultados.

Todo o acompanhamento do desempenho se baseia nas tomadas de iniciativa do funcionário em atingir os objetivos nos prazos determinados. A auto-avaliação ocorre conjuntamente entre funcionário e o gerente, em seguida é revisado e verificado os resultados entre o desempenho individual e o da empresa.

4 GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO ELETRÔNICO

Os avanços da tecnologia da informação têm dinamizado e aprimorado os processos e rotinas de trabalho em diversas áreas nas empresas, e com a administração de pessoas essa evolução vem sendo amplamente difundida por varias organizações. A TI pode transformar os processos de gestão de pessoas deixando-o mais dinâmico interativo e objetivo, como exemplo podemos citar as novas aplicações de TI nos sistemas RH auto-atendimento. As primeiras tecnologias utilizadas para viabilizar os sistemas de RH auto-atendimento foram às aplicações de interação voz-teclado, permitindo que usuários naveguem por menus de opções de serviços por meios dos botões do telefone. Estes sistemas evoluíram rapidamente para a integração com aplicações de *call center*.

Segundo Mascarenhas (2004) a implantação dos sistemas RH auto-atendimento, ocorre em cinco fases:

1. É disponibilizado um portal de informações com comunicação de mão única para os funcionários sobre políticas e práticas de RH;
2. São acrescentadas pesquisas a banco de dados, por exemplo, informações de pagamento e funcionais;
3. Disponibilizadas transações simples de RH tais como atualização de dados pessoais e dependentes;
4. Disponibilizadas transações complexas como cálculos prévios de salário;
5. Por fim, têm-se os processos eletrônicos, em que se abrangem processos completos de gestão de pessoas e não somente transações isoladas.

Para Teuke (2001) o conceito de sistemas de RH auto-atendimento, parte de uma zona de interação, mais comum atualmente, para a sua integração com mais três, em desenvolvimento nas organizações líderes. A primeira zona conecta o funcionário à empresa, onde são disponibilizados os serviços tradicionais da área de RH, como administração de férias e comprovantes de pagamento. A segunda zona conectaria então os funcionários entre si, facilitando a colaboração e a democratização do conhecimento. Estão aí as ferramentas

de administração do conhecimento. A terceira zona conectaria o funcionário às tarefas. Seriam disponibilizadas aí as ferramentas e aplicações específicas para determinada tarefa ou grupo de tarefas. A quarta zona conectaria o funcionário a aspectos de sua vida fora da empresa. Nesta zona, o funcionário poderia também acessar informações e administrar eventos que não ocorrem nos limites da empresa.

Com a crescente utilização da Internet, os sistemas de RH auto-atendimento passaram a ser utilizados em ritmo acelerado, permitindo ao funcionário o acesso de forma rápida, fácil e diretamente a informações e serviços da área de RH que disponibiliza através de um portal contendo informações com comunicação de mão única para os funcionários sobre políticas e práticas de RH. Em seguida, são acrescentadas pesquisas a banco de dados, por exemplo, informações de pagamento e funcionais. (Mascarenhas, 2004)

5 METODOLOGIA

5.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Deslandes (1996, p. 42), metodologia é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico.

Esta pesquisa, realizada na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB, pode ser considerada como de caráter bibliográfico, uma vez que segundo Vergara (2005, p.48), é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas”, isto é material acessível ao público em geral. Também tem caráter de pesquisa documental, já que foi realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, tais como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários cartas pessoais e outros.

De acordo com Roesch (1999), caracteriza-se ainda como uma pesquisa de campo, uma vez que o pesquisador, através de questionários, entrevistas e observações coletou dado, investigando os pesquisados no seu meio. Quanto à abordagem da pesquisa a mesma se configura de acordo com Gil (1991) *apud* Silva (2004), como uma pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Mas, também é uma pesquisa qualitativa, na medida em que teve como proposta levantar a opinião dos pesquisados.

5.2 Coleta dos Dados

Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário que segundo Roesch (1999) é um instrumento de coleta que busca mensurar o problema de pesquisa e responder aos objetivos propostos ao estudo. Assim o questionário foi composto por duas questões fechadas e foi aplicado aos servidores pelo próprio pesquisador, o universo considerou os servidores que fizeram a avaliação de desempenho no período compreendido entre o segundo semestre de 2009 até abril de 2010, totalizando 177 entrevistados e uma amostra de 35 servidores representando em termos percentuais 20% de técnicos administrativos dos setores como: CAEST - Coordenação de Apoio ao Estudante, Coordenação de Turno, Biblioteca, DGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas, CADP – Coordenação de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, Coordenação de Comunicação, Diretoria de Ensino, Gerencia de Licitações, Coordenação de Estágios, Coordenação de Áudio Visual, Coordenação Pedagógica e da Coordenação de Controle Acadêmico.

5.3 Tratamento dos Dados

Os dados levantados na pesquisa através do questionário foram organizados, tratados através de planilha eletrônica e analisados quantitativamente através de gráficos indicativos do resultado dos questionários e também qualitativamente, por meio da observação e interpretação das variáveis presentes.

Através dos resultados podemos identificar a percepção dos servidores técnicos administrativos sobre o processo atual de avaliação de desempenho aplicado pela instituição.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico pretende responder aos objetivos específicos propostos ao estudo. Como foram definidos três objetivos específicos, eles estão abordados uma a uma.

Em relação ao primeiro objetivo específico, “**descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa**” foi constatado que os métodos aplicados pela instituição possuem elementos que podem ser definidos como avaliação 360 graus. Porém, de maneira incompleta, pois não realiza entrevista de *feedback* e não possui avaliação de chefia.

Em relação aos objetivos específicos de “**identificar os fatores importantes e fundamentais para o processo de avaliação de desempenho**” pode ser respondido a partir da pesquisa de campo realizada, a qual traduz a concepção dos técnicos administrativos do IFPB campus João Pessoa. No questionário os entrevistados relacionaram e classificaram como: Irrelevante, necessário e indispensável, os fatores que são considerados mais importantes e fundamentais no processo de avaliação de desempenho. (ver Gráfico 1)

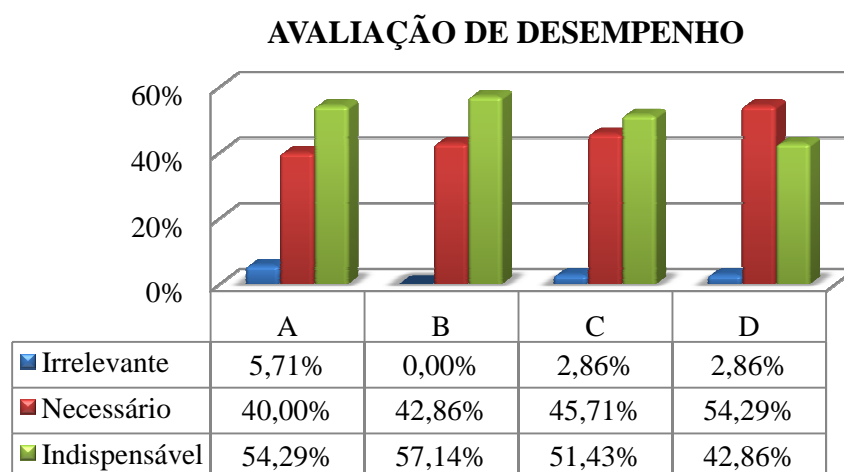


Gráfico 1 – Fatores Importantes e Fundamentais no Processo de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Pesquisa Direta, 2010.

- A. Segundo os dados da pesquisa constata-se que a avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior, pelos pares e pelo próprio avaliado (auto-avaliação) para 59,40% é “indispensável”, 40% consideram este processo como “necessário”, para um bom gerenciamento de pessoas contra 5,71% acreditam ser “irrelevante”.
- B. As metas e os resultados devem ser estabelecidos entre os chefes dos departamentos e todos os técnicos do setor, a partir de discussão e negociação através de uma gestão participativa e democrática que permitam a escuta de todas as pessoas envolvidas no setor ou área de trabalho, para todos os entrevistados é irrelevante, “indispensável” para 57,14% enquanto para 42,86% é “necessário”.
- C. Nas entrevistas de *feedback* os chefes devem enfatizar os resultados da avaliação de desempenho de cada funcionário, individualmente, destacando os pontos positivos e os pontos que necessitam de ser trabalhados, visando à melhoria do desempenho para 51,43% dos respondentes é “indispensável”, “necessário” para 45,71% contra 2,86% que afirmaram ser “irrelevante”.
- D. O acompanhamento sistematizado dos servidores por parte dos chefes para comparar os objetivos formulados com os alcançados é “necessário” para 54,29%, “indispensável” para 42,86 % e “irrelevante para 2,86% dos técnicos entrevistados.

Em relação ao terceiro objetivo específico, “**verificar a percepção dos servidores sobre a importância e validade do modelo**”, foi constatado que para os pesquisados a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento institucional favorece as potencialidades e a realização profissional dos servidores para melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes. No questionário os entrevistados conceituaram como: Ruim, regular e bom, considerando a importância da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento institucional, das potencialidades e a realização profissional dos servidores, bem como para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, nos diferentes aspectos relacionados à avaliação de desempenho atualmente realizada no IFPB. (ver Gráfico 2)

METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

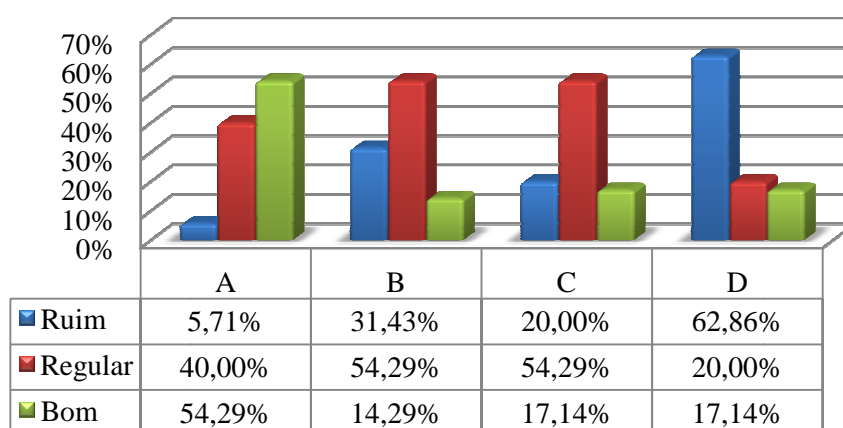


Gráfico 2 – Importância e Validade da Avaliação de Desempenho

Fonte: Pesquisa Direta, 2010.

- O método de avaliação de desempenho aplicado na Instituição foi considerado “bom” para 54,29%, “regular” para 40%, e 5,71% consideram “ruim”.
- O formulário adotado na concepção de 54,29% é “regular”, para 31,43% é “ruim”, e “bom” para 14,29%.
- O processo de avaliação de desempenho e o método a ser utilizado devem garantir os princípios de imparcialidade, anonimato dos avaliadores e, principalmente, deve o retorno dos resultados aos avaliados pela chefia imediata na opinião de 54,29% isso é “regular”, 20 % acredita que é “ruim” e 17,14% “bom”.
- Finalmente, foi destacado que a divulgação, orientação e os encaminhamentos sobre a progressão funcional, gerenciada pela Coordenação de Administração e Desenvolvimento de Pessoas – CADP foi considerada “regular” para 62,86%, “bom” para 17,14 % e para 20% dos entrevistados é “ruim”.

As sugestões de melhoria dadas pelos servidores técnicos administrativos com relação à atual metodologia aplicada pelo IFPB foi a informatização do sistema de avaliação de desempenho, o maior controle e sigilo das informações, fornecimento de *feedback*, para corrigir possíveis falhas que comprometam o desempenho no trabalho. Para eles é necessária a avaliação de chefia, pois irá permitir ao gestor do setor que as decisões tomadas sejam mais condizentes com a realidade do setor, dando a ele uma visão mais profunda e real das necessidades de cada um de seus liderados.

7 CONCLUSÃO

Constatamos a necessidade de reformulações na metodologia aplicada no sistema de avaliação de desempenho no IFPB tornando-o mais eficaz, com definições claras sobre metas e objetivos para cada setor e os técnicos administrativos. As avaliações devem ser realizadas entre os chefes ou coordenadores dos setores, os pares e também a auto-avaliação, dessa maneira o processo de avaliação será considerado como parâmetro para mensurar o desempenho dos colaboradores para concessão de benefícios como: Promoção, capacitação e atualização profissional. As questões dos formulários de avaliação de desempenho devem ser mais objetivas, sem deixar de contemplar as particularidades dos cargos, utilizando elementos que possam buscar o perfil que cada função exige.

A informatização do sistema de avaliação tornará o processo imparcial, com maior controle e sigilo das informações, diminuição do tempo para a tabulação dos dados, permitindo mais agilidade na divulgação dos resultados e consequentemente dos processos de progressão por mérito. Depois implantação do sistema informatizado é importante que haja treinamento, orientação e esclarecimento das dúvidas referentes às mudanças na avaliação de desempenho para todos os envolvidos nesse processo como: os avaliadores, avaliados e os setores responsáveis pela divulgação e análise dos resultados.

Por fim, e talvez o aspecto mais importante seja que as entrevistas de *feedback* devem ser realizadas, imediatamente após a realização da avaliação de desempenho, a fim de que, tanto o gestor quanto o técnico avaliado, tenha como identificar os pontos positivos e os pontos negativos da avaliação, de forma a reforçar os resultados de sua performance que foram considerados positivos e saber quais os pontos que devem ser melhorados. Só dessa forma é possível trabalhar ao mesmo tempo, o crescimento do indivíduo, nos aspectos pessoal e profissional e consolidar o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos** – 1 ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed – São Paulo: Pioneira, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6 ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**, 2. Ed, São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Massachusetts: Pitman. 1984
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia na Gestão de Pessoas**. São Paulo, Pioneira, 2004.
- PRAHALAD, C.K. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. FGV, 2003.
- QUEIROZ Ferreira, Jansen de. **Feedback, Competência Essencial Para Desenvolver**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=q8uovjr3l. Acesso: 02 Maio de 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.
- SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa (GUIA PRÁTICO)**. Fortaleza, 2004. Disponível em: <http://www.etfce.br/Pesquisa/dippg/metodologia/Metodologia%20e%20Organiza%E7%E3o%20de%20pesquisa_apostila.pdf>. Acesso em: 06 Maio de 2010.
- SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FVG, 2002.
- TEUKE, M. **Pathways to performance, Chief Executive**, Feb. 2001, p. 14. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 18 de Maio de 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.