

Avaliação de Desempenho Nas Organizações

Quais os Objetivos de Uma Avaliação de Desempenho? O Que Esperar de um Funcionário? Quais os Métodos de Uma Boa Avaliação de Desempenho? Alguns estudiosos em Administração afirmam que a avaliação de desempenho é uma técnica que auxilia a empresa obter uma visão muito mais objetiva dos seus funcionários, avaliando seus comportamentos — em um determinado momento — segundo suas tarefas e responsabilidades. As avaliações de desempenho permitem uma maior aproximação entre as chefias e os funcionários, através da clara definição dos resultados a serem alcançados com o trabalho. Além disso, as avaliações de desempenho identificam os funcionários com potencial para assumir novos cargos e/ou funções de igual nível — ou mais elevado. As principais finalidades de uma avaliação de desempenho são:

- Identificar as necessidades de treinamento dos funcionários a fim de melhorar seu desempenho qualitativo.
- Identificar as disfunções existentes entre as atividades desempenhadas pelos funcionários e os cargos ocupados por eles.
- Identificar as causas do baixo desempenho e solucioná-las
- Objetivos de Uma Avaliação de Desempenho:
 - Dar oportunidade para que os funcionários conheçam seus pontos fortes e fracos, procurando corrigir suas deficiências.
 - Melhorar as relações humanas no trabalho.
 - Incentivar o potencial de cada funcionário.
 - Ajudar no diagnóstico das características técnicas e comportamentais dos funcionários, subsidiando o programa de treinamento.
 - Fornecer informações para a adaptação, transferência e até mesmo dispensa de funcionários.

O sucesso de um processo de avaliação em grande parte depende dos avaliadores; ou seja, depende daqueles que estão em relação direta com o avaliado, pois a eles cabe a distribuição de encargos e o monitoramento do trabalho proposto diante dos objetivos da organização e os do próprio funcionário. Uma avaliação de desempenho se resume na interpretação do comportamento relativo ao trabalho de cada um deveria executar. Ou seja, a avaliação não é um ato momentâneo, mas envolve um processo de observação e acompanhamento da atuação do funcionário e a interpretação de fatos observáveis. A difícil tarefa de avaliar é agravada pelas interferências subjetivas do próprio avaliador como traços de personalidade, os valores subjetivos, padrões de comportamento, os preconceitos e outras interferências que dificultam — e às vezes deturpam — os fatos percebidos. É importante lembrar que os indivíduos são diferentes e não recomendável compará-los, uma vez que a sua produtividade também é diferente. Não é fácil conhecer bem as pessoas e para que uma avaliação seja potencialmente proveitosa, é necessário ser observador, perspicaz, manter registros permanentes sobre o desempenho do avaliado e, sobretudo, ser completamente imparcial. Sendo assim, antes de realizar uma avaliação de desempenho o avaliador deve informar ao funcionário da necessidade da própria avaliação e os objetivos da sua importância, assegurando-o que as regras constantes no "Manual de Avaliação de Desempenho" serão observadas com todo rigor. Diante disso, o avaliador deve:

- Cientificar o avaliado do que a Gerência pensa dele, concedendo um caráter de aconselhamento a medida que o avaliador traça um programa futuro de atividades que visa suprimir as falhas detectadas.
- Basear-se exclusivamente nos resultados do trabalho do avaliado.
- Considerar apenas os fatos concretos na avaliação e opiniões próprias (ou de outros).
- Manter ponto de vista justo e imparcial; ou seja, não se deixar levar por fatores externos, lembrando que uma avaliação de desempenho não é um ajuste de contas e, por isso mesmo, evitar simpatias pessoais.
- Assegurar-se de que está em condições de justificar a avaliação efetuada.

Recomendações Importantes Para o Avaliador:

- Avaliação de desempenho precisa ser real e concreta, retratando os fatos e os resultados do trabalho e o que o funcionário seria capaz de realizar.
- Prenda-se estritamente aos fatores da avaliação, mesmo que não coincidam com seus conceitos pessoais.
- Seja justo e objetivo, não permitindo que suas simpatias e predileções interfiram nas avaliações.
- O processo de avaliação não tem outra finalidade se não a de representar com exatidão o desempenho dos funcionários.
- Você pode não conhecer satisfatoriamente seu subordinado e, por isso mesmo, procure completar seus conhecimentos sobre o avaliado para que a avaliação seja real e expressiva.
- Não se esqueça: possivelmente avaliar o desempenho de funcionários sem avaliar também a maneira de atuar dos próprios chefes. Por isso, faça uma análise do seu próprio desempenho antes de avaliar seus subordinados.

Sobre o Autor

Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comércio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas,

