

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **Autoria**

Dilan Cirillo dos Santos Nunes

Administração/centro universitário católico salesiano auxiliium

### **Professor Orientador**

Maris de Cássia Ribeiro Vendrame

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é salientar e demonstrar a avaliação de desempenho como uma estratégia a ser inserida nas empresas, pois se trata de um feedback, onde os funcionários começam a possuir metas e pontos a serem alcançados, tornando-os mais produtivos e gerando mais satisfação para os mesmos e mais efeitos positivos dentro da empresa. A metodologia empregada é a de revisão bibliográfica em bases de dados científicos. Este artigo apresenta os métodos da avaliação de desempenho que podem ir desde gráficos, observação direto até a avaliação por escrito, entre outras formas existentes de se avaliar evidenciadas neste estudo. Também ficam demonstrados neste artigo os erros existentes na avaliação de desempenho que podem ocorrer por descuido de um pré-julgamento do avaliador ou por afinidade entre o avaliado e o avaliador, e estes erros podem ser supridos, tornarem-se mais justos e com a objetividade necessária através de melhorias das avaliações de desempenho, que podem trazer boas soluções dentro da empresa. O texto ou parte principal do trabalho inclui introdução, desenvolvimento e conclusão. O conteúdo do artigo é organizado de acordo com a ordem natural do tema e a organização/hierarquização das ideias mais importantes seguidas de outras secundárias. Esta avaliação permitiu afirmar os potenciais e os problemas de conhecimento nos trabalhos analisados e, a partir desses, elaborar uma pergunta e objetivo de pesquisa. Essas últimas direcionarão a continuidade do presente estudo em busca de melhorias dos problemas identificados.

## GESTÃO DE PESSOAS

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## RESUMO

O objetivo deste estudo é salientar e demonstrar a avaliação de desempenho como uma estratégia a ser inserida nas empresas, pois se trata de um feedback, onde os funcionários começam a possuir metas e pontos a serem alcançados, tornando-os mais produtivos e gerando mais satisfação para os mesmos e mais efeitos positivos dentro da empresa. A metodologia empregada é a de revisão bibliográfica em bases de dados científicos. Este artigo apresenta os métodos da avaliação de desempenho que podem ir desde gráficos, observação direto até a avaliação por escrito, entre outras formas existentes de se avaliar evidenciadas neste estudo. Também ficam demonstrados neste artigo os erros existentes na avaliação de desempenho que podem ocorrer por descuido de um pré-julgamento do avaliador ou por afinidade entre o avaliado e o avaliador, e estes erros podem ser supridos, tornarem-se mais justos e com a objetividade necessária através de melhorias das avaliações de desempenho, que podem trazer boas soluções dentro da empresa. O texto ou parte principal do trabalho inclui introdução, desenvolvimento e conclusão. O conteúdo do artigo é organizado de acordo com a ordem natural do tema e a organização/hierarquização das ideias mais importantes seguidas de outras secundárias. Esta avaliação permitiu afirmar os potenciais e os problemas de conhecimento nos trabalhos analisados e, a partir desses, elaborar uma pergunta e objetivo de pesquisa. Essas últimas direcionarão a continuidade do presente estudo em busca de melhorias dos problemas identificados.

**Palavras-chave:** Avaliação. Feedback. Desempenho.

## INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho aparenta ter um único objetivo: saber se a produção de um trabalhador está sendo realizada da forma correta ou não. Imagina que você foi contratado para produzir uma determinada quantidade de peças em cinco dias, porém em três dias você finalizou a produção. A sua avaliação de desempenho seria alta e com isso ganharia alguma recompensa, certo? E se o proprietário descobrisse que 1/3 das peças foram feitas erradas? Ou que você é perfeito no cargo, que seria um erro promover o funcionário que mais produz. Todos esses exemplos são desafios para as organizações na hora de realizar a avaliação de desempenho da melhor maneira possível. Apesar destas dificuldades, é possível fazer boas avaliações e descobrir meios de se avaliar, podendo haver boas soluções.

Este trabalho tem o objetivo de explicar questões enunciadas acima, procurando identificar tópicos, passo a passo, de como realizar uma avaliação de desempenho. A intenção é inibir qualquer falta de informação e cometer erros no momento da avaliação. Assim, os resultados dessa análise poderão auxiliar os avaliadores e avaliados a cumprirem seus objetivos da forma mais correta possível.

Para cumprir seus objetivos, esse texto segue com uma breve revisão de literatura que traz os conceitos básicos que deram suporte à pesquisa e exemplifica outros estudos de avaliação de desempenho. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiarão a coleta e a análise de dados nos livros estudados.

### 1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação em seu sentido qualitativo é a construção de juízo e a atribuição de significado a atributos específicos de algum objeto, já no sentido quantitativo, significa a quantificação de traço de algum objeto. Já desempenho é laboração de uma pessoa ou um grupo na realização de uma tarefa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão com o propósito de analisar o desempenho das pessoas em uma determinada empresa. Tem como propósito individual ou organizacional, através de métodos, diagnosticar as melhorias e fraquezas dos funcionários com base no desempenho em suas tarefas ou função.

Para manter o sucesso dentro das organizações a avaliação de desempenho é fundamental e indispensável para a implantação desse sistema, não é só necessário ter valores e visões bem delineadas, é necessário comprometimento dos indivíduos para alcançar essas metas e objetivos impostos.

A avaliação de desempenho nada mais é do que um processo, uma avaliação sistemática realizada por funcionários hierarquicamente superiores com o objetivo de mostrar de forma objetiva a atuação dos funcionários da empresa, para que ocorra um desenvolvimento dos mesmos e até mesmo no ambiente de trabalho. As informações obtidas nessa avaliação servem como um auxílio para os Recursos Humanos, pois mostra quem merece uma futura bonificação, quais os funcionários que possuem necessidade de treinamento, quais devem ser demitidos e quem deve ter aumento de salário, entre outros.

## 2 PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários propósitos para utilizar a avaliação de desempenho, no qual o principal uso determina o tipo de avaliação. Por exemplo, se a empresa pretende promover algum funcionário da produção para o setor financeiro, será mais interessante avaliar aqueles com habilidades matemáticas.

Conforme LACOMBE:

“Um sistema deve ser: *confiável e válido*: baseado em resultados obtidos; *relacionado ao trabalho*: considerar que é relevante para o trabalho; *padronizado*: permitido comparações entre as avaliações; e *prático*: simples de ser executado.” (LACOMBE, 2006, p. 285).

Segundo Ribeiro (2006, p. 296): “os objetivos têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos”. Deve-se avaliar o atual desempenho, com resultados de um período e que foram alcançados, procurando fornecer aos funcionários informações sobre sua própria atuação, para assim poderem evoluir sem se desmotivarem.

### 2.1 Propósito individual

Falando em motivação, as pessoas mais motivadas são as que recebem feedbacks positivos quanto ao seu desempenho e precisam se esforçar cada vez mais para alcançar seus objetivos, resultando em recompensas no qual dão valor, mantendo-a motivadas. Entretanto, se os objetivos forem poucos claros e perceberem que seus esforços não estiverem contribuindo com o resultado, sua motivação será mínima e, conseqüentemente, seu desempenho também.

Segundo Robbins (1943, p. 404): “[...] uma das explicações para a falta de motivação dos funcionários é que a avaliação de desempenho costuma ser mais política do que objetiva. Muitos executivos colocam a objetividade depois de seus interesses pessoais”.

Todas as pessoas gostam de saber como estão indo e um feedback frequente é importante para uma evolução individual. Quando não se tem o feedback frequente as pessoas tem medo de uma avaliação, como por exemplo, quando se faz uma prova e você não sabe se foi bem, e depois de semanas você fica temeroso quanto ao resultado que o professor passa.

Segundo Krumm (2005, p. 208): “uma avaliação de desempenho bem-feita pode ajudar os empregados a atenderem as suas necessidades de crescimento e a fazerem planos realistas de carreira”, entretanto, se o propósito for para punir (demissão ou rebaixamento) deve-se deixar claro qual o objetivo da avaliação, sendo realizada corretamente.

### 2.2 Propósito organizacional

As empresas utilizam várias avaliações de desempenho e seus propósitos também são amplos. Não há problema em utilizar vários propósitos, contanto que não haja conflitos entre eles. Segundo Krumm (2005, p. 208): “[...] os propósitos devem ser complementares em vez de contraditórios. [...]”, e caso não haja conflitos, várias utilizações diferentes podem produzir resultados diferentes.

A avaliação de desempenho tem como meta reconhecer os pontos necessários de melhorias que devem ocorrer entre colaboradores e gestores, unir os

trabalhadores à empresa, fazer uma adequação entre pessoa e cargo, identificar as falhas no treinamento e utilizar de programas para suprir essas falhas e tentar eliminá-las e melhorar a qualidade do trabalho e do funcionário.

As empresas poderão utilizar as avaliações de desempenho com propósito administrativo, por exemplo, para aumento de salários e promoções ou para pesquisas, feedbacks e desenvolvimento do empregado.

Mesmo quando os propósitos de avaliação não entram em conflito diretamente, utilizações diferentes podem produzir resultados diferentes. Por exemplo, quando as avaliações são usadas para decisões sobre remuneração por mérito, os avaliadores devem comparar os indivíduos uns com os outros para distribuir essa remuneração. Quando as avaliações são utilizadas para melhorar o desempenho no trabalho, o avaliador tem de focalizar somente o empregado individualmente e as áreas em que as atividades de desenvolvimento, tais como treinamento, podem ser úteis. (KRUMM, 2005, p. 208).

### 3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser realizada de várias formas, existem métodos que facilitam esse processo tais como: métodos baseados em resultados; métodos de padrões absolutos e métodos de comparações relativas. (KRUMM, 2005).

Segundo Krumm (2005, p. 213): “[...] métodos baseados em resultados: não têm relação com a maneira como o empregado realiza seu trabalho, e sim com o que o empregado produz [...]”.

Métodos de comparações relativas são utilizados pelo avaliador, comparando um empregado com o outro. (KRUMM, 2005).

Segundo Krumm (2005, p. 213): “[...] métodos de padrões absolutos: o avaliador indica se o desempenho do empregado atende a um padrão descrito no formulário de avaliação. Esse julgamento geralmente é do tipo sim ou não [...]”.

Os métodos utilizados são: escalas gráficas, observação direta, listas de verificação (checklist), pesquisa de campo, incidentes críticos, avaliação por escrito, métodos comparativos, padrões de trabalho, escolha forçada (forced choice), avaliação por objetivo, 360°, balanced scorecard. (ARAÚJO, 2008).

Segundo Araújo (2008, p. 157): “[...] escala gráfica: de forma bastante sucinta, pode-se afirmar que dizem respeito à utilização de indicadores de desempenho para a elaboração de gráficos, que facilitarão a avaliação [...]”.

O método de lista de verificação (checklist) nada mais é que uma forma de análise apenas de características fundamentais das pessoas. (ARAÚJO, 2008).

A ideia da pesquisa de campo, segundo ARAÚJO:

“[...] é de que haja uma troca entre estas duas posições acerca da pessoa a ser avaliada, de modo em que ambas as atividades trabalhem em conjunto, avaliando no grupo o desempenho das pessoas individualmente”. (ARAÚJO, 2008, p. 158).

Segundo Chiavenato (2014, p. 217): “[...] métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação [...]”.

Conforme ARAÚJO, a avaliação por escrito:

“[...] assemelha-se à de incidentes críticos. Observe que a palavra utilizada foi assemelhar e não igualar, pois neste caso trata-se de um enfoque macro que se opõe aquele simplista, micro, abordado anteriormente. Para facilitar o entendimento, basta compreender o processo neste caso, onde, além de avaliar os extremos, o responsável pelo processo tem a possibilidade de apresentar, por exemplo, os potenciais do avaliado.” (ARAÚJO, 2008, p. 159).

Segundo CHIAVENATO, o método dos incidentes críticos:

“É um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso)”. (CHIAVENATO, 2014, p. 220).

O método comparativo busca obviamente a comparação entre uma ou mais pessoas da organização. (ARAÚJO, 2008).

O método de padrões de trabalho, segundo Araújo (2008, p. 160): “[...] a própria organização estabelece os padrões que deverão ser seguidos em determinado período, padrões estes que podem ser definidos por meio de métodos comparativos. [...]”.

Conforme ARAÚJO, a escolha forçada:

“[...] apesar de ser um método de certa complexidade, a escolha forçada “oferece a possibilidade de neutralizar o subjetivismo, fato este que o torna um instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso” (MARRAS, 2000). Então, vale destacar que a maior vantagem do *forced choice* em relação as demais formas de aplicação é o fato de que ele, repetindo, possibilita a minimização da subjetividade do processo ao “estabelecer padrões de comparação objetivos entre os indivíduos” (OBERG, 1997). Neste momento uma ressalva é necessária, pois, ao falar de comparação e estabelecimento de padrões, certamente você deve estar um pouco confuso com esta forma *vis-a-vis* o método comparativo.” (ARAÚJO, 2008, p. 160).

## 4 ERROS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dizer que não existem erros nas avaliações de desempenho seria maravilhoso, mas a combinação da parte humana mais a falta de conhecimento ou utilização errada das informações geram erros. Pré-julgamento do avaliador, afinidade entre o avaliador e o avaliado, focar apenas uma parte do trabalho ou até mesmo focar no último incidente são alguns exemplos de erros que serão discutidos a seguir.

### 4.1 Erros de halo

O erro de Halo em uma avaliação de desempenho poderá ocorrer quando o conhecimento de uma característica ou atitude interfere no resultado. Segundo Krumm (2005, p. 218): “[...] esses erros ocorrem quando o conhecimento de um

traço de comportamento influi na avaliação de outros traços ou comportamentos.” Um bom exemplo seria o professor dar uma boa nota ao aluno, porque o viu fazendo anotações no caderno enquanto explicava, imaginando ser informações de sua aula, entretanto, o aluno poderia estar fazendo um artigo de outra matéria.

#### 4.2 Erros de leniência e de severidade

Os erros de leniência e de severidade em uma avaliação de desempenho podem ocorrer quando a avaliação está sendo feita de forma suave, a fim de atribuir uma nota um pouco melhor do que realmente é. Segundo Krumm (2005, p. 218): “[...] erros causados pelo avaliador que é demasiadamente brando (leniente) ou demasiadamente duro (severo).” Isso ocorre, por exemplo, quando o avaliador precisa apresentar a avaliação pessoalmente aos avaliados. Uma forma deste erro não ocorrer, seria utilizar mais um avaliador para saber se o desempenho está correto ou se há algum erro na avaliação.

Já os erros de severidade é o oposto da leniência, assim como um avaliador possa ser suave com o avaliado, existem avaliadores que podem ser rigorosos no momento da avaliação.

#### 4.3 Erros de tendência central

Os erros de tendência central em uma avaliação de desempenho podem ocorrer quando todas as avaliações são agrupadas, de forma errada, em torno do ponto médio. Segundo Krumm (2005, p. 219): “os erros de tendência central ocorrem quando todas as avaliações são agrupadas incorretamente em torno do ponto médio da escala.”. Com outras palavras, caso uma avaliação de desempenho tenha como propósito a promoção de um funcionário, se o avaliador der uma nota alta, e o funcionário promovido não atender com as expectativas, o supervisor poderá questionar a sua avaliação. Para isso não ocorrer, o avaliador agrupa todas as avaliações do funcionário em torno de um ponto médio.

#### 4.4 Erros de contraste e de semelhança

Os erros de contraste e de semelhança podem ocorrer da seguinte forma: no erro de contraste, o avaliador classifica uma nota abaixo do que o avaliado realmente desempenhou pelo simples fato de realizar determinada função diferente do modo como o avaliador realizaria. Por exemplo, o avaliador trabalhou durante anos em um cargo, no qual usava um determinado método para realizar suas tarefas. Após ser promovido, começou a avaliar o desempenho do funcionário que hoje ocupa seu antigo cargo, mas usa métodos diferentes para a realização de suas tarefas. Independentemente do resultado, o avaliador classifica uma nota abaixo, apenas por não fazer da forma como ele realizava a tarefa.

Já o erro de semelhança, é totalmente o oposto, no qual o avaliador classifica uma ótima nota ao avaliado, pelo simples fato de realizar suas tarefas exatamente iguais como o avaliador fazia independente se o outro método é mais eficiente.

“Nos erros de contraste, as pessoas são classificadas abaixo do que deveriam, porque se comportam de maneira diferente do comportamento que o avaliador desempenharia no cargo, independentemente da precisão ou da eficiência do método.” (KRUMM, 2005, p. 219).



#### 4.5 Erros de recenticidade

Os erros de recenticidade podem ocorrer caso o avaliador atribua uma nota pelo desempenho recente e não pelo conjunto de desempenhos no decorrer da avaliação. Segundo Krumm (2005, p. 219): “embora se suponha que uma avaliação de desempenho cubra todo o período de avaliação, a memória das pessoas geralmente é muito melhor para eventos mais recentes do que para eventos remotos”. Imagine-se sendo um funcionário que está em um projeto o ano todo, realizando suas tarefas de forma excepcional, entretanto, no último mês, o funcionário tem uma queda de rendimento por realizar funções de outro funcionário que está de férias. Caso o avaliador decida atribuir uma nota baixa para o funcionário, ele estará cometendo um erro de recenticidade, por avaliar apenas o desempenho recente e não o conjunto.

“Um avaliador que atribui maior peso ao desempenho recente do que ao desempenho durante todo o período esta cometendo um erro de recenticidade se uma situação extraordinária afetou o desempenho mais recente.” (KRUMM, 2005, p. 219).

#### 4.6 Erros de quadro de referência

Este é o último erro, mas pode ser considerado o mais complexo e polêmico. Segundo Krumm (2005, p. 219): “os erros de quadro de referência incluem tornar fatores externos ao escopo do cargo, [...]”. Os erros de quadro de referência ocorrem quando os avaliadores incluem fatores como, gênero, raça, idade e até mesmo condições quanto o HIV, para atribuir a nota da avaliação de desempenho. Se um supervisor realizar uma avaliação em que contenha uma mulher e um homem na mesma avaliação, e o desempenho de ambos serem bons, as notas serão iguais, correto? Mas se a nota do homem for maior, ou vice-versa, o avaliador estará cometendo um erro de quadro de referência, no qual o gênero está incluso como fator chave da avaliação. E se ao invés de gênero, o fator for à raça, idade ou opção sexual? Avaliações em que se tenham negros e brancos, novatos e experientes, homossexual e heterossexual, podem ocorrer este tipo de erro.

Embora este erro esteja relacionado à discriminação, deve-se ressaltar que apenas ocorre quando o fator diferencial da nota se atribua aos quadros de referência.

Com outras palavras, se o desempenho de uma pessoa velha não for tão bom quanto ao desempenho de uma pessoa mais jovem, este erro não ocorrerá, pois, os resultados de desempenho foram diferentes, e só ocorrerá caso o fator de referência for o diferencial da nota atribuída.

### **5 QUEM FAZ A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é realizada por pessoas que exerce um cargo elevado em uma instituição, a fim de perceber e arrumar alternativas que o leve a concertar possíveis desperdícios e ter um trabalho com mais qualidade apresentada pelos seus colaboradores.

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito de seu

desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente. A avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente e stakeholders. (CHIAVENATO, 2014, p. 214).

A autoavaliação é quando a pessoa faz sua própria avaliação, ela mesma observa onde está com dificuldade e tem necessidade e carência de aprimorar algo. (KRUMM, 2005).

Gerente ou líder: em boa parte das organizações, cabe ao gerente ou ao executivo – como gestor de pessoas – a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação de resultados. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente, com a assessoria da área de gestão de pessoa (GP) que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, a área de GP entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho. Essa linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal. (CHIAVENATO, 2014, p. 215).

Já avaliação interativa é uma avaliação realizada pelo grupo em conjunto com os gerentes (supervisores) em prol de alcançar o melhor resultado para a instituição. (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014, p. 215), enfatiza que “[...] a própria equipe de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e o de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria [...]”.

O modelo de avaliar em 360° é aquele que envolve todos os interessados desde a parte interna a externa para alcançar os objetivos da organização. (ARAÚJO, 2008).

Avaliação para cima: é uma faceta específica da avaliação do gerente ou executivo. Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 216)

A comissão de avaliação de desempenho é um sistema que envolve vários setores em prol de analisar e melhorar o desempenho do empregado a fim de deixar a organização altamente qualificada. (KRUMM, 2005)

Órgão de gestão de pessoa trata-se da alternativa de avaliação de desempenho muito comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonados pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nessa alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação

do desempenho das pessoas da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 216)

## **6 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO**

No processo de avaliação de desempenho podem ocorrer alguns potenciais erros como o erro de Halo, de recenticidade ou até mesmo o polêmico erro de quadro de referência. Embora não há nada que garanta a precisão de uma avaliação, abaixo tem-se algumas sugestões para tornar as avaliações mais justas e objetivas.

### **6.1 Enfatizar mais os comportamentos do que os traços**

Segundo Robbins (1943, p. 409): “muitos dos traços frequentemente considerados relevantes para o desempenho podem não ter qualquer relação com a prática do trabalho.” Isso significa que alguns traços, como iniciativa ou coragem, nem sempre estão relacionadas a um alto desempenho e vice-versa. E para o avaliador, um traço como lealdade, pode ter um significado diferente para outro avaliador. Já os comportamentos são melhores entendidos e podem obter opiniões unânimes diferentes dos traços.

### **6.2 Documentar os comportamentos de desempenho em um diário**

Embora acredite que isso deveria ocorrer sempre, documentar informações e parâmetros do comportamento dos funcionários torna-se uma ferramenta essencial para uma avaliação justa. Isso ajudaria na organização de informações e consulta de fatos que já ocorreram, sem depender de uma boa memória do avaliador. Essa sugestão poderia inibir erros como o de leniência e halo, mantendo o foco no comportamento e não nos traços.

### **6.3 Utilizar múltiplos avaliadores**

Segundo Robbins (1943, p. 409): “à medida que cresce o número de avaliadores, aumenta a probabilidade de se obter informações mais precisas.” Quanto mais avaliadores, mais preciso será a avaliação. Tem-se como exemplo as competições esportivas nas olimpíadas, em que um conjunto de avaliadores atribuem às notas, e a melhor nota e a pior são descartadas e o resultado será a média das notas. Essa nota será a mais precisa possível.

### **6.4 Avaliar seletivamente**

O avaliador precisa entender do assunto em que esteja avaliando, isso se dá ao fato dele estar o mais próximo possível do avaliado. Não se deve avaliar assuntos do qual não se sabe, ou sabe muito pouco, e um avaliador seletivo inibiria a chance de um erro deste. Portanto, quanto mais seletivo for o avaliador, melhor será a precisão da avaliação.

## 6.5 Treinar os avaliadores

Essa sugestão parece óbvia, mas percebe-se que nem sempre essa sugestão vem como primeira opção. Avaliadores mal treinados podem realizar avaliações recheadas de erros, das quais já se falou acima. Treinar avaliadores, ou até mesmo, criá-los, seria um bom começo para não ocorrer tais erros. Lembrando que esses treinamentos deverão sofrer atualizações periódicas para não diminuir os efeitos com o passar do tempo.

## CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho pode ser realizada de várias formas e métodos, a avaliação poder ser realizada pelo grupo de trabalho (colegas) ou pela própria pessoa, a chamada autoavaliação, buscando assim melhorias ao desempenhar sua função, tais os gerentes (supervisores) são os grandes responsáveis em conjunto com o RH (Recursos Humanos), por realizar a avaliação de desempenho, levando seus subordinados ao ápice da qualidade e da melhoria visando eliminar todos os desperdícios e levar a instituição a outro nível.

É notório que existem alguns erros supracitados neste artigo a respeito da avaliação de desempenho, erros estes que podem ser ajustados, com mais objetividade por parte do avaliador a respeito do avaliado, como também deixar o pré-julgamento de fora, documentar os comportamentos diariamente do avaliado. Outro ponto em destaque para ser desenvolvido é a do treinamento dos avaliadores que é essencial para que os mesmos não cometam erros que prejudiquem e diminuam a credibilidade da firma.

É indubitavelmente certo de que com a avaliação de desempenho os funcionários possuem um incentivo a mais para realizarem suas funções e cumprirem suas metas, e isso gera reciprocidade, pois funcionários felizes, com uma autorrealização são mais produtivos e geram mais lucro e melhorias para o local em que trabalha.

Portanto, conclui-se que a avaliação de desempenho tem extrema importância dentro das organizações, pois ao avaliar o desempenho dos seus colaboradores e de seus funcionários, a instituição está anulando as possibilidades de ocorrer erros, e se ocorrer erros, a empresa tem formas de analisar o caso concreto e reparar esses utilizando as sugestões de melhorias elencadas no decorrer deste artigo, desde modo aumenta lucratividade da empresa levando-a a outro patamar e fazendo-a crescer e prosperar cada dia mais com muita qualidade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

KRUMM, D. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial / organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: principio e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.