

Alguns Casos de Sucesso na Aplicação da Avaliação de Desempenho

Nísia Maria Nascimento	Denise Carneiro dos Reis Bernardo	Marília Paula dos Reis Bernardo	Caio Rodrigues do Vale	Pablo Luiz Martins
---------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------	-----------------------

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI

RESUMO

A preocupação com o desempenho dos colaboradores é um dos fatores que deve fazer parte do dia-a-dia das empresas. A avaliação de desempenho está se tornando parte atuante da estratégia gerencial. Muitas empresas ainda questionam como e porque avaliar seus colaboradores. Toda empresa precisa avaliar periodicamente seus funcionários, pois assim ela consegue acompanhar como está seu desenvolvimento na execução de tarefas, sua motivação e comprometimento. A avaliação quando feita positivamente tem muitos benefícios e beneficiários. O presente trabalho baseia-se em uma pesquisa exploratória, que teve como base livros, artigos referentes ao assunto. Pode-se concluir que as empresas estão evoluindo e se preocupando mais com seu recurso humano, o maior ativo de toda empresa. Aumentando a produtividade, a qualidade de vida, a satisfação de todos.

Palavras-Chave: Avaliação, Desempenho, Estratégia

1. Introdução

Por muito tempo administradores preocuparam-se com a eficiência da máquina como um meio para aumentar a produtividade da empresa. Com o passar do tempo as organizações conseguiam resolver problemas relacionados à máquina, mas não problemas relacionados ao homem, deixando a eficiência a desejar. A partir do surgimento da Escola das Relações Humanas a preocupação maior dos administradores passou a ser o homem (Chiavenato, 1989).

Cada dia mais, empresas procuram motivar e comprometer seus colaboradores. A transição da era mecanicista para a era humanística resulta em maior valorização da pessoa humana na empresa. Com isso, os gestores de Recursos Humanos devem sempre inovar e buscar ferramentas para tal procedimento. A avaliação de desempenho pode ser um ótimo recurso, desde que bem utilizado. Pois já está provado por vários estudiosos que a produtividade de um funcionário motivado e satisfeito, é muito maior.

A preocupação com o desempenho dos colaboradores é um dos fatores que deve fazer parte do dia-a-dia das empresas. A avaliação de desempenho está se tornando parte atuante da estratégia gerencial. É preciso conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

Saber avaliar pessoas é uma competência muito requerida para aqueles que têm a responsabilidade de gerenciar o desempenho e tomar decisões relacionadas a gestão de recursos humanos.

Este trabalho apresenta um conceito de avaliação de desempenho; pontos importantes do porque se avaliar o desempenho; quais são os objetivos e quem são os responsáveis pela avaliação do desempenho; métodos tradicionais e atuais de como avaliar o desempenho; casos atuais de algumas empresas na aplicação da avaliação e por último, as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2005), desempenhar significa realizar uma tarefa ou obrigação, executar uma função ou exercer um papel na organização, cumprimento, atuação. As organizações sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos. Como financeiros, operacional, vendas, marketing, a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa e o desempenho humano (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel na empresa. O quanto está correspondendo na função que ocupa (RHPORTAL, 2009).

O desempenho humano depende de vários fatores que interagem entre si de maneira dinâmica. É consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. É contingencial, varia de pessoa para pessoa e de acordo com a situação (CHIAVENATO, 2005; CHIAVENATO, 1999).

Por meio da avaliação de desempenho pode-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração do empregado à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo. Pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH, melhorando a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 1989; CHIAVENATO, 1999).

2.2. PORQUE AVALIAR O DESEMPENHO

Uma tarefa da administração é tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado. A empresa tem apenas um recurso: o homem. Ela funciona transformando os recursos humanos produtivos. Portanto, só há desempenho por meio do trabalho, e tornar o trabalho produtivo é uma função essencial (DRUCKER, 2002).

As pessoas precisam ter um retorno à respeito de seu desempenho para saberem como está o seu trabalho. E as organizações para saberem como as pessoas desempenham suas atividades e quais são suas potencialidades (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários. A vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore. A principal razão da avaliação é o feedback, que realizado sobre a qualidade melhora o desempenho (GILLEN, 2002).

Ao se avaliar o desempenho do funcionário periodicamente, a empresa consegue acompanhar como ele se saído em suas tarefas. Recebendo informações sobre sua atuação, o funcionário pode fazer as correções em seu desempenho e crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2005).

2.2.1. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Dois trabalhadores podem executar as mesmas tarefas e utilizar as mesmas ferramentas e equipamentos e não agirem da mesma forma no exercício de suas funções. As

diferenças comportamentais são muitas e bastante nítidas de um indivíduo para o outro (CARVALHO, NASCIMENTO, 1997).

Algumas causas que levam às diferenças individuais:

- Ao nascer, a pessoa traz um potencial biológico que se reflete em seu comportamento por toda sua vida.
- A personalidade sofre influência de grupos de referência como: escola, amigos, clube, trabalho, entre outros.
- A pessoa constitui uma interação e somatória entre o comportamento herdado e o comportamento adquirido (CARVALHO, NASCIMENTO, 1997).
- A personalidade é o somatório das características inatas mais as experiências vividas. E a capacidade ou desempenho reúne as aptidões com o treinamento recebido.

Os integrantes de uma determinada unidade de trabalho não são totalmente desiguais entre si, no comportamento profissional, mesmo que haja diferenças individuais significativas (CARVALHO, NASCIMENTO, 1997).

2.3. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para elaborar um programa de avaliação de desempenho é preciso ter sempre em mente os negócios da empresa; definir e conciliar as tarefas chave, ou seja, os objetivos, as prioridades e os critérios de avaliação (RIBEIRO, 2005).

No sentido de melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, a avaliação de desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários e fundamentais (CHIAVENATO, 1989).

Os objetivos devem ser específicos quanto a produtos, planos e projetos. Devem ser realistas, alcançáveis e mensuráveis. Focando sempre os resultados realmente importantes, evitando a rotina (RIBEIRO, 2005).

Pode-se, assim, citar alguns objetivos mais importantes como: adequar o indivíduo ao cargo; melhorar as relações humanas entre superior e subordinado; estimular a produtividade; fornecer oportunidades de crescimento a todos os membros da organização; identificar necessidades de treinamento para desenvolvimento de novas habilidades; criar condições para que os colaboradores possam superar as suas dificuldades; obter informações para o planejamento dos Recursos Humanos, entre outros (RHPORTAL, 2009; CHIAVENATO, 1989).

Um programa de avaliação de desempenho, bem planejado, estruturado e coordenado, traz benefícios a curto, médio e longo prazos (CHIAVENATO, 1989).

2.4. RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A responsabilidade pela avaliação do desempenho humano varia de empresa para empresa, é atribuída de acordo com a política de recursos humanos. Depende da cultura e do nível das pessoas a serem avaliadas (CHIAVENATO, 2005; CHIAVENATO, 1989).

As organizações utilizam diversas alternativas de quem deve avaliar o desempenho dos colaboradores. Algumas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto-avaliar seu desempenho. Outras atribuem ao gerente imediato, reforçando a hierarquia e outras integram ao gerente e subordinado. Podem atribuir a responsabilidade às equipes. Há organizações que centralizam o processo em uma comissão central (CHIAVENATO, 1999).

2.5. COMO AVALIAR O DESEMPENHO

2.5.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muitas empresas constroem seus próprios métodos de avaliação de acordo com as características específicas do seu pessoal (CHIAVENATO, 1999).

Os métodos de avaliação de desempenho tradicionais, mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (CHIAVENATO, 1999).

Método de avaliação de desempenho é o procedimento empregado pelo avaliador, com a finalidade de verificar a aplicação de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento (CARVALHO, NASCIMENTO, 1997).

Para ser eficaz, a avaliação de desempenho, deve basear-se somente nos resultados da atividade do avaliado, e não apenas em suas características de personalidade (CARVALHO, NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 1989).

2.6. CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS

Os métodos tradicionais são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Eles apresentam certas características ultrapassadas e negativas (CHIAVENATO, 1999).

Há algumas dificuldades ao colocar em prática os métodos de avaliação de desempenho, devido a alguns pontos como: sentimento de indiferença e de não comprometimento com um programa de avaliação; dificuldade de eliminar o caráter subjetivo da avaliação; questionários tradicionais de avaliação, copiados de instituições diferentes sem ser adaptados a realidade (RHPORTAL, 2009).

Muitos gerentes falham ao corrigir os problemas de desempenho dos subordinados, pois falta direção dos esforços corretivos, ou seja, eles se concentram mais nos sintomas do que nas causas do problema (FOURNIES, 1992).

Muitos gerentes colocam que os funcionários precisam ser polivalentes e versáteis. Mas isso se constrói com educação, treinamento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. O gerente precisa ter sensibilidade para perceber no funcionário seu potencial e saber desenvolvê-lo, tendo sempre em mente que todas as pessoas apresentam limitações (RIBEIRO, 2005).

2.7. A AVALIAÇÃO COMO MEIO E NÃO COMO FINALIDADE

As organizações estão buscando novos meios de avaliação de desempenho. Meios que possam integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem gerar conflitos. Para reforçar que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio de melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação de desempenho deve estar voltada para a melhoria. Serve como ferramenta gerencial para melhorar o desempenho do indivíduo, elevar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas obtendo melhores resultados eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2005).

A avaliação de desempenho busca envolvimento, participação e compromisso junto com o aumento da inovação, mudança e flexibilidade organizacional. É uma ferramenta e não um destino (CHIAVENATO, 2005).

A avaliação do desempenho não deve limitar-se ao julgamento superficial que o gerente faz periodicamente a respeito do comportamento funcional dos seus empregados. Também não pode ser uma abordagem rígida, mecanicista, formal e limitada, onde o avaliado tenha uma posição passiva e submissa em relação aos resultados relatados. Deve ser um processo dinâmico, interativo, criativo, para que gestor e empregado possam criar condições para uma constante melhoria do desempenho, das atividades, da qualidade de vida, ou seja, do melhor resultado dos objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2005).

2.8. RETROAÇÃO E FEEDBACK

Retroação é o retorno que se dá sobre o desempenho para cada pessoa ou grupo. Não pode ser vista como uma informação de mão única, mas sim uma troca de informações, para avaliar em conjunto os resultados, as dificuldades. É preciso sempre manter as pessoas informadas a respeito de seu trabalho (CHIAVENATO, 2005).

A retroação pode ser positiva ou negativa, dirigida a pessoas ou a grupos e deve fornecer a cada pessoa ou grupo a possibilidade de uma contínua auto-avaliação do seu desempenho. E a medição dos resultados deve ser contínua e constante, não avaliar somente resultados finais, mas também resultados intermediários do desempenho das pessoas ou grupos (CHIAVENATO, 2005).

Para dar feedback é preciso seguir algumas orientações como: não deixar o funcionário muito tempo sem feedback; focar no desempenho e não na personalidade; faça um balanço negativo e outro positivo; trate um ponto de cada vez; não prometa o que não pode cumprir; obtenha compromisso (RIBEIRO, 2005).

2.9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Autores definem competência como sendo o saber agir de uma maneira responsável, ou seja, transferir conhecimentos, habilidades que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (SILVEIRA, 2007)

A competência se relaciona também à capacidade de adaptação e busca de soluções diante dos desafios enfrentados no dia-a-dia, no mundo competitivo e globalizado (SILVEIRA, 2007).

As pessoas revelam suas competências quando agem diante às situações profissionais, quando buscam soluções e colaboram para a estratégia da empresa. No mundo empresarial hoje, é preciso ter atitude e saber agir na hora certa (SILVEIRA, 2007).

A competência do ser humano é concretizada em função do desempenho no trabalho. Muitas empresas estão adotando a gestão de desempenho baseada nas competências (SILVEIRA, 2007).

3. Metodologia

Visto que o objetivo deste trabalho foi apresentar recursos utilizados pelas empresas na avaliação do desempenho de seus funcionários considera-se que esta pesquisa possui caráter exploratório, pois conforme Gil (1996), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. Identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias externas, teve como principais fontes as publicações em livros, teses, monografias, publicações avulsas e internet, utilizadas no momento inicial para identificar a relevância da pesquisa e os trabalhos publicados sobre o tema.

4. Análise dos Resultados e Discussões

4.1. CASO BRANCO DO BRASIL

Foi realizado um estudo de caso junto aos funcionários do Banco do Brasil, um banco que atende a todos os segmentos do mercado financeiro. Presta serviços através de 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades (Silveira, 2007).

Possui 198 anos de existência e foi o primeiro banco a operar no Brasil. A pesquisa foi realizada com os funcionários da Região Sul do Brasil, compreendendo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná (Silveira, 2007).

O Banco realiza a avaliação de desempenho por competências com todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos e localizados nas diversas dependências (Silveira, 2007).

O Banco do Brasil utiliza métodos formais para avaliar o desempenho dos funcionários desde 1960. Em 1998, o Banco passa a buscar uma forma moderna de avaliar seus funcionários, medindo os resultados por meio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais. E em 2005, implanta o atual modelo de Gestão de Desempenho por competências, revolucionando os conceitos tradicionais da empresa (Silveira, 2007).

O novo modelo possui foco para o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira. Substituiu a matriz de fatores pela matriz de competências. O maior impacto foi a adoção da avaliação por múltiplas fontes, para tornar o processo de avaliação mais participativo. A partir daí, cada funcionário é avaliado e avaliador, é avaliado pelo superior imediato e também avalia o chefe. Ao mesmo tempo, avalia e é avaliado pelos funcionários de mesmo nível hierárquico e da mesma equipe, e faz a sua auto-avaliação (Silveira, 2007).

A gestão de desempenho por competências do Banco é um processo que se divide em três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. Sendo que a etapa do acompanhamento é a mais longa. O acompanhamento assegura se o que foi planejado está sendo executado, identificando uma falha é preciso implementar ações para corrigi-la (Silveira, 2007).

O funcionário é responsável por avaliar e acompanhar seu desempenho, comparando sua percepção com os feedbacks recebidos de seus avaliadores (Silveira, 2007).

De acordo com a pesquisa realizada no Banco do Brasil, a maior parte dos funcionários pesquisados aplica o processo de acompanhamento da avaliação com seus subordinados, e se for o caso, conversa com aqueles que não estão desempenhando suas funções corretamente conforme o esperado (Silveira, 2007).

Com o estudo do Banco do Brasil, pode-se perceber que os aspectos que melhor contribuem para a melhoria do desempenho do funcionário são o fornecimento de feedback e a possibilidade de aprimoramento das competências profissionais destes funcionários (Silveira, 2007).

Muitos avaliados consideram importante e sentem falta de receber feedbacks na frequência que gostariam de receber. Pois consideram o feedback como ajuda, orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional (Silveira, 2007).

Apesar da maior parte considerar importante o acompanhamento da avaliação para o desenvolvimento de competências, eles acham que o processo não está sendo vivenciado como deveria e está servido apenas para identificar falhas dos funcionários, sem promover o crescimento e o desenvolvimento profissional (Silveira, 2007).

A maior dificuldade é avaliar os pares, ou seja, funcionários de mesmo nível hierárquico. Muitos não se consideram aptos para avaliar os colegas laterais, pois desconhecem seu trabalho e têm medo de criar constrangimento com os colegas (Silveira, 2007).

4.2. CASO CEMIG

A Cemig é uma concessionária de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do Estado de Minas Gerais, possui 52 usinas hidrelétricas, 4 usinas termelétricas e 1 usina eólica. A Corporação Cemig, incluindo participações em empresas de outros Estados, é a maior distribuidora, a quinta maior geradora e a sexta maior transmissora de energia elétrica do Brasil (Case, 2009).

Para avaliar melhor seus funcionários, a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) implantou um processo inovador de gestão de desempenho, tendo assim uma gestão estratégica de recursos humanos (Case, 2009).

Para implantar o processo de gestão de carreiras, a Cemig contou com o apoio de outras duas empresas (Case, 2009).

Foi aplicado um modelo constituído de uma avaliação composta por auto-avaliação, avaliação do superior, avaliação de três pares e avaliação de subordinados, no caso de supervisores. A Cemig possui um ambiente complexo para avaliação de performance, devido ao grande número de empregados e da grande variedade de atividades executadas por eles. E o resultado seria utilizado para a aplicação de alterações e aumentos salariais, o que tornou o processo mais complexo (Case, 2009).

Foram avaliados 10 mil funcionários. Todo o processo de preenchimento dos questionários foi acompanhado, todos os empregados que acessavam os questionários pela internet receberam suporte. Tiveram 99,8% de respostas, um número alto, resultado do acompanhamento (Case, 2009).

Por meio dos resultados apurados, a Cemig pode planejar o desenvolvimento das competências identificadas como pontos de melhoria de cada empregado. Cada empregado foi avaliado por 5 pessoas, incluindo a auto-avaliação, avaliação do superior e de três pares, o que gerou uma confiabilidade na operação. O fato de uma empresa externa ter ficado responsável pela aplicação da avaliação, o processo tornou-se mais preciso. Com a avaliação o RH da Cemig pode sustentar um sistema de remuneração baseado na meritocracia, legitimou todo o processo de avaliação e tornou justos os abonos salariais (Case, 2009).

4.3. CASO GRÁFICA ARIZONA

A Gráfica Arizona é uma empresa com oito anos de existência. Seu negócio inclui toda a parte de pré-impressão, tratamento de imagem, retoque, impressão de catálogos, revistas, jornais e folder. Possui duas unidades localizadas em bairros estratégicos da cidade de São Paulo Tatuapé e Vila Olímpica. A gráfica conta com 96 colaboradores e possui como clientes Natura, Cia. Suzano, Revista Trip, Livraria Cultura, dentre outros (Bispo, 2006).

Desde 2004 a empresa encontrou uma alternativa simples para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários e o processo tem contribuído de forma positiva para o clima organizacional da empresa (Bispo, 2006).

A avaliação de desempenho da empresa recebeu o nome de Programa Colaborador Estrela. No início foi difícil implantar o conceito de melhoria contínua para a rotina dos funcionários, mas com o tempo todos absorveram a cultura. A empresa percebeu que além de melhorar cada dia, os funcionários mais comprometidos com os resultados da organização deveriam também ser premiados (Bispo, 2006).

Todo mês os gestores recebem um questionário para cada colaborador, que deve atribuir notas de zero a três pontos para cada competência, podendo chegar a um total de 42 pontos. O funcionário que receber o maior número de pontos recebe o título de colaborador Estrela do mês. Estes formulários devem ser entregues a área de RH até o dia 02 de cada mês subsequente. Se houver empate, todos que obtiveram maior número de pontos são premiados (Bispo, 2006).

Alguns critérios utilizados na avaliação de desempenho: adaptação, apresentação pessoal, assiduidade, desenvolvimento, comunicação, conhecimento do trabalho, cooperação, equilíbrio emocional, iniciativa, organização, produtividade, relacionamento, qualidade do trabalho, redução de custos. O colaborador para ser o Estrela deve ter além da qualidade técnica, ter uma visão macro da empresa superando-se em vários pontos, como relacionamento e preocupação com o processo todo (Bispo, 2006).

No processo de implantação do programa os gestores passaram por um treinamento e acompanhamento pela área de RH nas avaliações, para garantir a imparcialidade do processo. A empresa preocupou-se em tirar o paradigma que existia em relação às avaliações de desempenho, ou seja, nunca deveria ser levado para o lado pessoal, com reações punitivas ou de privilégios (Bispo, 2006).

Depois que os gestores realizam as avaliações, os formulários são entregues aos colaboradores, e cada supervisor fica à disposição para conversar e esclarecer as dúvidas em relação às pontuações. Ao identificar um funcionário que sempre conseguia boa pontuação e que ocorreu uma queda em seu desempenho, o gestor conversa com o profissional para verificar quais são os problemas que afetaram o resultado. Geralmente os problemas são familiares ou financeiros, assim o gestor, juntamente com o RH, tenta sanar a questão. No fim do ano, o RH faz a média de cada funcionário. O crescimento de cada avaliação está ligado ao plano de carreira dos colaboradores e os que se destacam recebem a oportunidade de um crescimento profissional (Bispo, 2006).

Com o programa, os líderes conseguem perceber quem são os colaboradores mais comprometidos de sua equipe, consegue recuperar aqueles que estão desmotivados e com baixo rendimento, por algum motivo. E também retirar da equipe aqueles que não agregam valores e possuem baixo nível de comprometimento. Os colaboradores começaram a perceber que fazem parte dos processos da organização. O trabalhador se auto-avaliando a cada mês, gera em si próprio um senso crítico. O diálogo fica aberto, entre colaboradores e líderes, para solucionar problemas e divergências, sem perder o foco de cada equipe. A principal preocupação da empresa é não gerar uma competição entre as pessoas do grupo, estimular um senso de equipe, por isso, se trabalha a competência do relacionamento humano (Bispo, 2006).

Os líderes também são avaliados pela diretoria com o mesmo critério dos demais, sendo um pouco mais criteriosa. O formulário, os pontos e até as premiações são iguais para todos. Os líderes devem ser altamente pontuados e estar entre os melhores para se tornar o Estrela do mês. Todos são responsáveis por fazer a empresa crescer e cada um tem sua importância dentro da empresa (Bispo, 2006).

A empresa Arizona realiza mensalmente um churrasco com a presença de todos os funcionários, uma maneira de reconhecer o desempenho de cada um. No evento, os funcionários que são anunciados como os colaboradores Estrela recebem o vale-prêmio, e aqueles que tiveram maior destaque recebem um botom. Os prêmios são simbólicos, a empresa sempre muda, mas já foram entregues ingressos para cinema, teatro, parque de diversões e também camisas da seleção brasileira de futebol. O programa está voltado para avaliação/ bonificação e não de competição, por isso não há critério de desempate (Bispo, 2006).

5. Considerações Finais

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Quando a avaliação é bem utilizada, é útil para a instituição, para o gerente e para o colaborador, pois contribui para que todos cresçam.

O presente trabalho teve como objetivo identificar recursos mais utilizados na aplicação da avaliação de desempenho verificando como as empresas estão aplicando tais recursos, como está a aceitação dos colaboradores e identificar resultados positivos e negativos.

Nos três casos apresentados as empresas aplicaram formas modernas de avaliar o desempenho de seus funcionários.

Toda empresa precisa avaliar periodicamente seus colaboradores, pois assim ela consegue acompanhar como está seu desenvolvimento na execução de tarefas. Nos casos apresentados, o trabalhador recebe acompanhamento constante, ele se torna assim, mais comprometido e motivado em relação ao seu desempenho, melhorando conseqüentemente o clima organizacional.

Os trabalhadores são avaliados de várias formas, pelos superiores, por colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, e fazem também sua auto-avaliação. Identificam comportamentos destaques e algumas empresas fazem até premiações.

Há uma grande aceitação por parte dos colaboradores, eles se sentem parte integrante da empresa, motivados e comprometidos, pois participam ativamente do processo de avaliação.

O fato que mais agrada a todos e colabora para um crescimento e aperfeiçoamento constante é receber o feedback. Assim, todos conseguem perceber o que está acontecendo. Em um dos casos pode perceber a insatisfação dos funcionários quando não recebem o retorno de seu desempenho e a dificuldade em avaliar os colegas de trabalho.

Com este estudo, pode-se perceber que as empresas estão evoluindo e se preocupando mais com seu recurso humano, o maior ativo de toda empresa. Aumentando a produtividade, a qualidade de vida, a satisfação de todos.

6. Referências Bibliográficas

BISPO, P. Avaliação melhora desempenho. 2006. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/4573/avaliacao-melhora-desempenho.html#conteudo_base. Acesso em: 20 mai. 2009.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L P. do. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1997. v.1, 339 p.

CASE. Disponível em: <http://www.serhcm.com/case/25/Cemig>. Acesso em 05 jun. 2009.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989. v.3, 143 p.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335 p.

DRUCKER, P. F. Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002. 451 p.

FOURNIES, F. F. Como conseguir melhores desempenhos de seus funcionários. São Paulo: Makron Books, 1992. 215 p.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

GILLEN, T. Avaliação de desempenho. São Paulo: Nobel, 2002. 63 p.

RHPORTAL. Disponível em:

http://www.rhportal.com.br/download/ebooks/Apostila_de_Desempenho.pdf. Acesso em: 26 mai. 2009.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005. 310 p.

SILVEIRA, I. R. F. O processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil. 2007. Disponível em: <

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14023/000649613.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 20 mai. 2009.