

## **NOTAS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA RELAÇÃO COM AS BASES DA EMPREGABILIDADE**

### **CLAYTON PEDRO CAPELLARI**

Economista pela USJT, Mestre em Administração de Empresas pela UnG e Mestre em Ciências Sociais pela PUC/SP. Professor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae. Consultor Empresarial da Ademp - Treinamento e desenvolvimento empresarial.

### **CAIO FLAVIO STETTINER**

Administrador de Empresas pela EASP/FGV, Pós-graduado em Docência no Ensino Superior pela Unicid e Mestre em Educação pela Unicid. Coordenador e Professor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae.

### **ROBERTO PADILHA MOIA**

Administrador de Empresas pelo Centro Universitário Santana, Pós-Graduado em Comércio Exterior pela FECAP, Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela UNIMARCO e Mestre em Administração pela UNIMARCO. Coordenador e Professor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae. Consultor de Empresas.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate  
gestão, tecnologias e negócios

#### **Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

#### **Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

#### **Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,  
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3331.1199 ramal: 218

E-mail:

[f.sebrae.dir@centropaulasouza.sp.gov.br](mailto:f.sebrae.dir@centropaulasouza.sp.gov.br)

### **RESUMO**

A proposta deste artigo é analisar a importância dos processos de avaliação de desempenho profissional como ferramenta para as empresas alcançarem seus objetivos.

Não é recente a preocupação pelo desenvolvimento de meios para a verificação da produtividade, eficiência e o comprometimento das pessoas nas organizações, contudo, neste momento onde a economia de mercado torna-se cada vez mais competitiva, essas preocupações assumiram papel fundamental.

**Palavras-chave** • Avaliação profissional; competitividade; desempenho; eficiência.

### **ABSTRACT**

This article aims to evaluate the importance of professional development evaluation processes as a tool to allow corporations to achieve their goals.

Concerns with both productivity and engagement of employees measurement tools are not recent, however, now that market economy is becoming more competitive, those concerns became fundamental.

**Keywords** • professional evaluation, competitiveness, performance, efficiency.

## INTRODUÇÃO

Antes de entrarmos na análise do processo de avaliação de desempenho, acreditamos ser importante contextualizar o conceito de *empregabilidade*. A razão desta necessidade reside no fato de que antes do *processo de Avaliar* devemos refletir sobre o *processo de produzir*.

Assim, sem o objetivo de um aprofundamento no tema, o processo de *produção profissional* está diretamente relacionado às competências, habilidades, ambientes externos e internos, além de outras variáveis.

Contudo, as bases da empregabilidade resumem parcialmente os principais elementos necessários a um profissional que deseja fortalecer sua carreira e consequentemente ser bem avaliado no seu desempenho.

### Conceito de empregabilidade:

“Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades, e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho” (Minarelli, 1995 – pg 11)

### AS SETE BASES DA EMPREGABILIDADE:

#### 1. EMPREENDEDORISMO

De acordo com Chiavenato, o termo empreendedor, significa **“aquele que assume riscos e começa algo novo”**.

Assim, o empreendedorismo não se restringe apenas a formação de empresas, mas também na postura profissional que deve ser aplicada dentro das organizações.

#### 2. ADEQUAÇÃO VOCACIONAL

Devemos ter muito cuidado com este conceito, pois sua interpretação errada pode levar muito mais a uma angústia do que a uma satisfação.

O ser humano é muito complexo, portanto **“fazer o que gosta”** é algo muito relativo e estará sempre ligado a outros fatores externos além do trabalho envolvido.

Assim, buscar saber quais são suas aptidões, suas habilidades e competências é muito importante, contudo, o imprescindível é “*gostar do que estiver fazendo*”.

### 3. COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Competência profissional significa a capacitação técnica que você colocará a serviço do mercado. Esta habilidade é construída com o seu desenvolvimento por meio da educação formal, do treinamento e da experiência profissional adquirida.

Pense sempre que sua competência é como um limite de crédito, você terá mais se puder oferecer mais ao mercado.

Portanto, administre sua própria carreira. Ela pertence apenas a você. Busque sempre seu aprimoramento profissional e pessoal. Não fique dependente apenas dos programas de treinamento e capacitação oferecidos pelas empresas que você possa estar vinculado, realize também o seu próprio investimento.

### 4. IDONEIDADE

Postura, caráter, honestidade, princípios, estas qualidades não se apresentam em um currículo, são comportamentos que avalizam um profissional.

Refleta como são comuns pessoas nas empresas que cometem todo tipo de roubos, dos menores aos maiores desfalques. Pessoas que marcam sua trajetória profissional com inúmeras atitudes desonestas.

#### **Pense nos quatro “D”**

**D**esonestidade

**D**esinteresse

**D**esalinhamento

**D**esrespeito

Estes comportamentos descritos nos quatro “D” atrapalham e obstruem o crescimento profissional.

## 5. SAÚDE FÍSICA E MENTAL

Trabalhe na medida certa! Sim, existe uma medida. Cuide-se, viva! Esta base da empregabilidade é muito importante pois proporciona um equilíbrio entre o corpo e a mente, entre o trabalho e a diversão.

Cuide de sua mente, da sua estética, dos seus músculos da sua SAÚDE. Você precisará de muita energia para vencer os obstáculos.

## 6. RELACIONAMENTOS

Pense quantas pessoas você irá conhecer e destas, quantas poderão ser um agente que poderá ajuda-lo na sua busca por uma melhor colocação profissional ou um novo trabalho.

Pense também quantas destas pessoas têm como entrar em contato com você ou você com elas?

Cultivar relacionamentos profissionais é imprescindível, contudo tem que se estabelecer uma estratégia para isso.

### **Algumas dicas:**

Registre todos os encontros, como? Com cartões de visitas (você já tem o seu?);

Cultive-os em datas oportunas;

Visite-os em momentos estratégicos.

## 7. RESERVA FINANCEIRA

A poupança é um hábito e um treinamento, independente de quanto, não importa o valor, crie o hábito de poupar. Não existem grandes projetos sem as pequenas atitudes.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Criar um processo de avaliação de desempenho para as empresas parece, a princípio, algo difícil. No entanto, avaliar processos, comportamentos, atitudes, produtos, propagandas, entre outras avaliações é o que mais fazemos em nosso cotidiano.

Assim, definir os parâmetros e escolher um método para estruturar uma avaliação de desempenho, nada mais é do que pôr a serviço dos objetivos da organização, toda nossa experiência e prática diária de avaliadores.

Contudo, faz-se necessário buscar uma definição conceitual do que representa uma Avaliação de Desempenho na empresa. De acordo com Chiavenato:

*“A avaliação de desempenho, é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”. (2004, p. 259)*

A apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa a que Chiavenato se refere pode ser mais detalhada ao acrescentar a contribuição de Lucena:

*“Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados”. (1992, p. 19)*

Definido o conceito de avaliação, vamos analisar os principais objetivos a serem buscados com a implantação deste processo. Podemos dividir os objetivos em dois grupos:

1. Macro-objetivos: representam a utilização do processo de avaliação de desempenho para buscar:
  - a. Maximização do potencial técnico das pessoas,
  - b. Viabilização das possibilidades de prosperidade,
  - c. Ferramenta de competitividade da empresa no mercado.

2. Micro-objetivos: constituem um número significativo de ações que podem ser implementadas após a realização do processo de avaliação de desempenho, por exemplo: promoções, remanejamentos, treinamentos, demissões, bonificações, premiações, documentação e registro do desempenho dos funcionários, entre outros.

De acordo com a mesma autora, o desempenho profissional das pessoas é influenciado positiva ou negativamente por quatro fatores: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

### **Qualificação profissional:**

*“A qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo. Define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados”. (1992, p. 21)*

A avaliação de desempenho mede os resultados obtidos tendo em vista os parâmetros definidos para cada cargo ou tarefa. Assim, a qualificação profissional está diretamente relacionada com os resultados na medida em que um profissional qualificado e bem treinado terá maiores possibilidades de oferecer um resultado melhor para a organização.

### **Cultura Organizacional:**

*“Um indicador de cultura organizacional é a existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos que é compartilhado e vivenciado pelo corpo social da organização, caracterizando padrões de conduta claramente definidos”. (1992, p. 22)*

A influência deste fator no desempenho dos funcionários acontece na medida em que a atuação dos mesmos é também determinada pelo modo como os mesmos percebem a empresa; ou seja, qual a missão, a política ou o pensamento corporativo.

## **Estilo Gerencial:**

*“Falar de Estilo Gerencial significa falar sobre a forma como o gerente conduz a sua unidade organizacional e sua equipe de trabalho”. (1992, p. 24)*

O Estilo Gerencial faz parte da cultura organizacional, sendo um fator muito importante em razão de estar vinculado a um estilo próprio do gerente na condução de sua equipe. Assim, o poder exercido pela liderança pessoal do gerente também é determinante no desempenho dos funcionários.

## **Ambiente externo:**

*“A imprevisibilidade do mundo moderno e as frequentes mudanças que se processam caracterizam esse ambiente. Não se vive mais aquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível”. (1992, p. 13)*

Um ambiente de constantes mudanças impõe às empresas um comportamento rápido, no sentido de adaptar-se às novas necessidades. Portanto, as alterações internas não passam apenas pela definição de novos produtos, processos ou a necessidade de rever custos, mas também no preparo, na qualificação e nas novas posturas de trabalho e atendimento dos funcionários.

## **Métodos e a responsabilidade pela implantação do processo de avaliação.**

Em muitas empresas, a responsabilidade pela avaliação dos funcionários ainda é atribuída ao gerente, com o apoio do órgão de Recursos Humanos. Contudo, outras maneiras de realizar a avaliação de desempenho vêm sendo implementadas como, as citadas por Chiavenato:

*“A responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho”. (2004, p. 260)*

O processo de avaliação de desempenho segue um ritual metodológico definido pela empresa. Existem muitos tipos de avaliação, todos com pontos fortes e fracos, ou seja, nenhum método é infalível ou perfeito.

O método das *Escalas Gráficas Descontínuas* é muito utilizado pelas empresas por possuir instrumentos de avaliação simples que possibilitam ao avaliador e ao avaliado um claro entendimento das questões abordadas.

Tal método consiste na formulação de questões acompanhadas de algum tipo de graduação. O formulário ou instrumento de avaliação possui nas linhas horizontais os fatores de avaliação pretendidos e nas colunas verticais as graduações definidas.

Quanto maior for a objetividade, a simplicidade e a clareza das definições dos fatores avaliados e suas respectivas graduações melhor será o resultado esperado, como podemos observar na figura 1.

#### **FIGURA 1: MODELO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO ESCALAS GRÁFICAS DESCONTÍNUAS**

Nome: \_\_\_\_\_ Dpto/Seção \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Responda as questões abaixo, indicando com um "X" a opção escolhida.

1- Qual o nível de cooperação demonstrado pelo funcionário em relação aos trabalhos desenvolvidos em equipe

MUITO	SUFICIENTE	POUCO	NENHUM

Qualquer que seja o método escolhido pela empresa é importante que seja feita, particularmente o *feedback*, ou seja, a demonstração dos resultados para os funcionários acerca do seu desempenho, as providências a serem buscadas para os problemas identificados e também quais as possibilidades de melhorias na carreira.

Após a realização do processo de avaliação de desempenho, é importante que se faça também a consolidação dos resultados individuais e de toda a equipe, para serem elaborados os relatórios gerenciais de desempenho global. Esses relatórios determinarão as próximas ações da empresa em relação aos seus funcionários. Por exemplo: treinamentos, estágios, transferências, orientações profissionais, promoções, demissões, entre outras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de avaliação de desempenho, ignorado por muitas empresas, pessimamente elaborado e utilizado por outras tantas, constitui uma das mais importantes ferramentas de qualidade, produtividade, estímulo e motivação, justiça e premiação e competitividade de mercado, tornando-se, muitas vezes, a diferença entre o sucesso e o fracasso, o lucro ou o prejuízo. A avaliação de desempenho como instrumento gerencial pode proporcionar à empresa uma condição de produtividade diferenciada no mercado.

Portanto, a busca pela implantação e utilização correta de tal processo deve representar para as empresas uma política e um objetivo com a mesma importância das políticas de produção e vendas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

DeCENZO, David A (Org). **Administração de Recursos Humanos**. 6ª. ed. São Paulo: LTC editora, 2001.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**. São Paulo: Editora Gente, 2005.