

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

CAMYLLY MAYARA LOURENÇO TRINDADE  
MYCHELENE DE PAULA CAVALCANTI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MELHORIA  
DO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E  
ORGANIZACIONAL**

RECIFE  
2023

CAMYLLY MAYARA LOURENÇO TRINDADE  
MYCHELENE DE PAULA CAVALCANTI

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MELHORIA DO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Professor Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2023

CAMYLLY MAYARA LOURENÇO TRINDADE

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

T832a Trindade, Camylly Mayara Lourenço.

Avaliação de desempenho para melhoria do crescimento individual e organizacional/ Camylly Mayara Lourenço Trindade; Mychelene de Paula Cavalcanti. - Recife: O Autor, 2023.

16 p.

Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Organizacional. 2. Métodos. 3. Recursos Humanos. 4. Avaliação. 5. Desempenho. I. Cavalcanti, Mychelene de Paula. II. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658.3

MYCHELENE DE PAULA CAVALCANTI

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MELHORIA DO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado á Disciplina TCC II do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

---

Prof.º Orientador Emanuel Lima Xavier – Espec.

---

Prof.º Examinador Horison Lopes de Oliveira – Me.

---

Prof.º Examinadora Taciana Narcizo Brum Lima – Espec.

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho primeiramente a  
nosso Deus, que tudo pode e a todas as  
pessoas que nos apoiam diretamente e  
indiretamente.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso. Aos meus pais e irmãos, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional. A coordenadora pela contribuição e assessoria a toda essa jornada. Ao nosso mentor Emanuel Xavier por todo momento de apoio e aconselhamento nas estratégias da construção desse trabalho.

Camyly Lourenço Trindade

Vitória pra mim. Obrigado Deus por ter conseguido, minha gratidão a todos que fazem parte deste projeto. Agradeço acima de tudo a Deus e a minha família e aos meus professores que me ajudaram até aqui, sei o quanto foi difícil chegar nessa etapa da faculdade entre trancar e destrancar período por motivos financeiros. Está aqui fazendo meu agradecimento no trabalho de conclusão é uma grande conquista.

Mychelene de Paula Cavalcanti

*“Num mundo que muda com velocidade, se eu não olhar o outro como fonte de conhecimento para mim, independentemente de onde ele veio, de como ele faz, do modo como ele atua, eu perco uma grande chance de renovação”.*

Mario Sergio Cortella

## RESUMO

Atualmente as organizações enfrentam e buscam a adaptação as constantes mudanças culturais, sociais e tecnológicas, que vem evoluindo ao longo dos anos. Sabendo que as pessoas são os principais meios de crescimento organizacional, deve-se dizer que precisam ser investidos métodos que possam facilitar essa busca por metas estabelecidas pela empresa. O presente estudo tem o objetivo de esclarecer como funciona na prática a Avaliação de desempenho para melhoria do crescimento individual e organizacional e, identificar os principais impactos que a Gestão de Recursos Humanos desenvolve quando acionam este tipo de método. Para isso a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica onde teve como referência as teorias e práticas deste meio. Os dados foram obtidos por questionários a empresa de ramo de Gestão de pessoas. E o resultado visto foi que as avaliações de Desempenho realmente influenciam nos resultados dos colaboradores de uma empresa.

**Palavras-chave:** Organizacional, métodos; Recursos; Humanos; Avaliação; Desempenho.



## **ABSTRACT**

Organizations currently face and seek adaptation to constant cultural, social and technological changes, which have evolved over the years. Knowing that people are the main means of organizational growth, it must be said that methods need to be invested that can facilitate this search for goals established by the company. The present study aims to clarify how Performance Assessment works in practice to improve individual and organizational growth, and to identify the main impacts that Human Resource Management develop when they use this type of method. For this, the methodology used was the bibliographical research which had as reference the theories and practices of this medium. The data were obtained by questionnaires to the people management company. And the result seen was that Performance evaluations really influence the results of a company's employees.

**Keywords:** Organizational, methods; uman Resources; formance Evaluation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>09</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Conceitos.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1 Objetivos da avaliação de desempenho.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Principais tipos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1 Avaliação de desempenho da equipe.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.2 Autoavaliação.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.3 Avaliação de desempenho individual.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.4 Avaliação 360°.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.5 Avaliação por competência.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.6 Avaliação de liderança.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.7 Avaliação Matrix Nine Box.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.8 Métodos dos incidentes críticos.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.9 Métodos de comparação aos pares.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.10 Métodos de pesquisa de campo.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.11 Métodos de escolha forçada.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Barreiras e falhas existentes no processo da comunicação.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.1 Modelos assertivos da comunicação.....</b>	<b>23</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em questão tem como tema, Avaliação de Desempenho como melhoria para o crescimento individual e, organizacional das empresas, onde o mesmo nada mais é do que avaliar o desempenho dos colaboradores e setores com o intuito de analisar os déficits e implementar estratégias para cumprir metas estabelecidas.

Segundo Chiavenato (2014) podemos dizer que a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização, segundo o artigo do RH portal (03/09/2015). A avaliação de desempenho originalmente foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial dos colaboradores,

O objetivo da avaliação do desempenho nas organizações é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos. Chiavenato (2006) coloca que: “Em resumo, a avaliação do desempenho nas organizações é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.”

Muitas empresas já aderiram há algum tempo esse modelo de avaliação de atividades, que tem um forte impacto sobre os resultados individuais e coletivos, além disso, tem a possibilidade de encontrar novos talentos dentro da própria organização. Segundo Chiavenato (2004), “a Avaliação de Desempenho é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.”

De acordo com Kovalski (2006), a falta de um consenso no processo de avaliar o desempenho das pessoas pode levar a pensar que existem desigualdades e ao entendimento por parte dos colaboradores, de que nem todos são avaliados da mesma forma na empresa.

Diante disso, questionamos como o método de Avaliação de Desempenho melhora o crescimento individual dos colaboradores e das Organizações? E qual a importância da participação dos gestores nesse processo? Portanto daremos continuidade para entendermos o motivo da pauta em todas as empresas sobre

esse método. Assim como Chiavenato (1999), cita que a Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Tem como finalidade este capítulo citar procedimentos metodológicos usados na realização do estudo. Primeiramente será apresentado as características das classificações da pesquisa, e logo após os métodos e as fontes de dados, e por fim as limitações de pesquisa.

Segundo Gil (1991) "A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então, a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema"

Dando continuidade ao objetivo geral das pesquisas, que é relacionar a importância da avaliação de desempenho nas organizações, deve-se afirmar que ela é considerada básica, qualitativa, descritiva e bibliográfica. Seu propósito é considerado simples tal que Gil (1999, p 42), este tipo de pesquisa "Procura desenvolver os conhecimentos científicos sem preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas".

E para os objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Para Gil (1991,p 46), "Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis".

Os métodos técnicos usados foram utilizados as investigações bibliográficas. De acordo com Gil (2002, p.44, " [...] A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

## **3 RESULTADOS**

### **3.1 Conceito**

A avaliação de desempenho originalmente foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial dos colaboradores, tratando-se de uma avaliação

sistemática, elaborada pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores, que conheçam as tarefas realizadas pelo colaborador.

Ela fornece aos colaboradores informações sobre o seu desempenho, de forma que possa aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação para a realização do trabalho. A avaliação de desempenho é um método que ajuda o desenvolvimento dos colaboradores. É uma forma de valorizar o capital humano dentro da sua empresa, através de um processo estruturado, guiado por métricas, e que melhora os resultados.

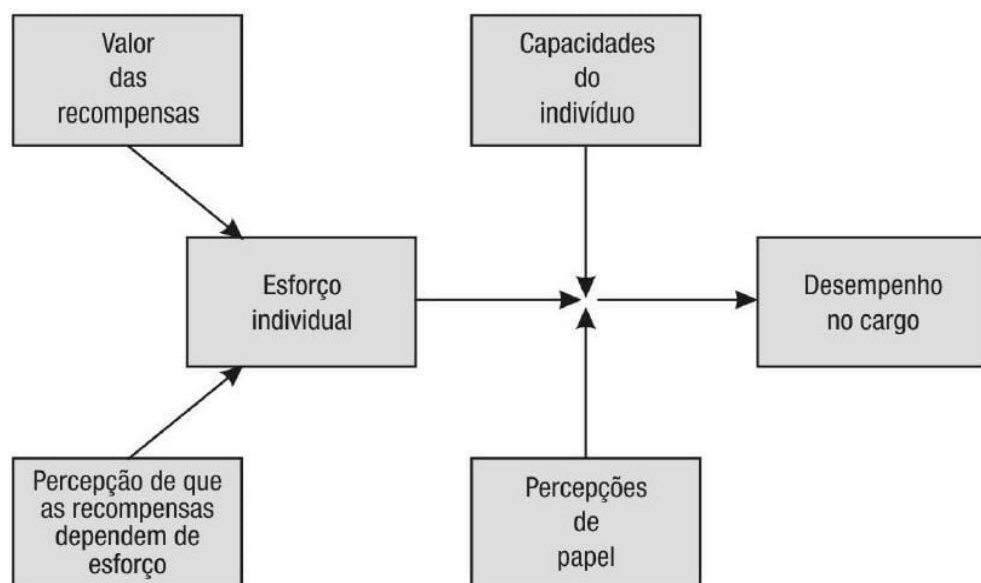
Através da avaliação de desempenho é possível identificar pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos pelos colaboradores.

O objetivo da avaliação do desempenho nas organizações é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.

De acordo com Chiavenato (1998 p. 213) “desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado.”

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar e desempenho é o comportamento real do colaborador em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

Figura 01: Fatores que afetam o desempenho do cargo.



Fonte: CHIAVENATO (2006 p. 247)

Para Chiavenato (2006 p. 248) "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do individuo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento."

Ainda de acordo com Chiavenato (1999 p. 117) "A avaliação de desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do colaborador, com vista a melhora-lo e de forma a obter-se os melhores resultados da organização."

Segundo Cecilia (2013, p. 24), muito conhecida é a situação de um desempenho produtivo quando os sentimentos que envolvem a situação são positivos. O indivíduo que se sente efetivamente atraído pela atividade que se desenvolve apresenta, em geral maiores níveis de desempenho.

Outros autores concordam que motivação é um fenômeno humano responsável pelo dinamismo do individuo nas situações que vivencia e nele determina um movimento do individuo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca. Pode-se dizer mesmo que o processo motivacional é inerente a todo ser humano. A conduta de busca manifesta pelas pessoas no sentido de atender as suas carências é algo comum de todo ser humano.

Cecilia (2013, p. 25), "Se avaliação de desempenho pressupõe crescimento e pressupõe atendimento entre pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade é de todos na organização".

A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados.

O desempenho reflete no sucesso da própria organização, pois, a organização ao se desenvolver, desenvolve pessoas e essas a organização. Dai que é uma característica mais óbvia a ser medida.

O objetivo da avaliação do desempenho nas organizações é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.

Vantagens da avaliação de desempenho

- Clarifica os resultados esperados dos colaboradores;

- Orienta os colaboradores constantemente sobre o seu desempenho, buscando desenvolver as suas competências;
- Possibilita o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como a identificação de novos talentos dentro da empresa;
- Aprimora o relacionamento entre gestores e colaboradores;
- Transmite transparência nas ações;
- Contribui para a melhoria no clima de trabalho.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar a performance individual ou de um grupo de colaboradores em uma determinada organização. Pela sua importância, acaba tendo um papel estratégico para a empresa. Existem diversos tipos de avaliação de desempenho, os quais podem se adaptar as realidades da empresa.

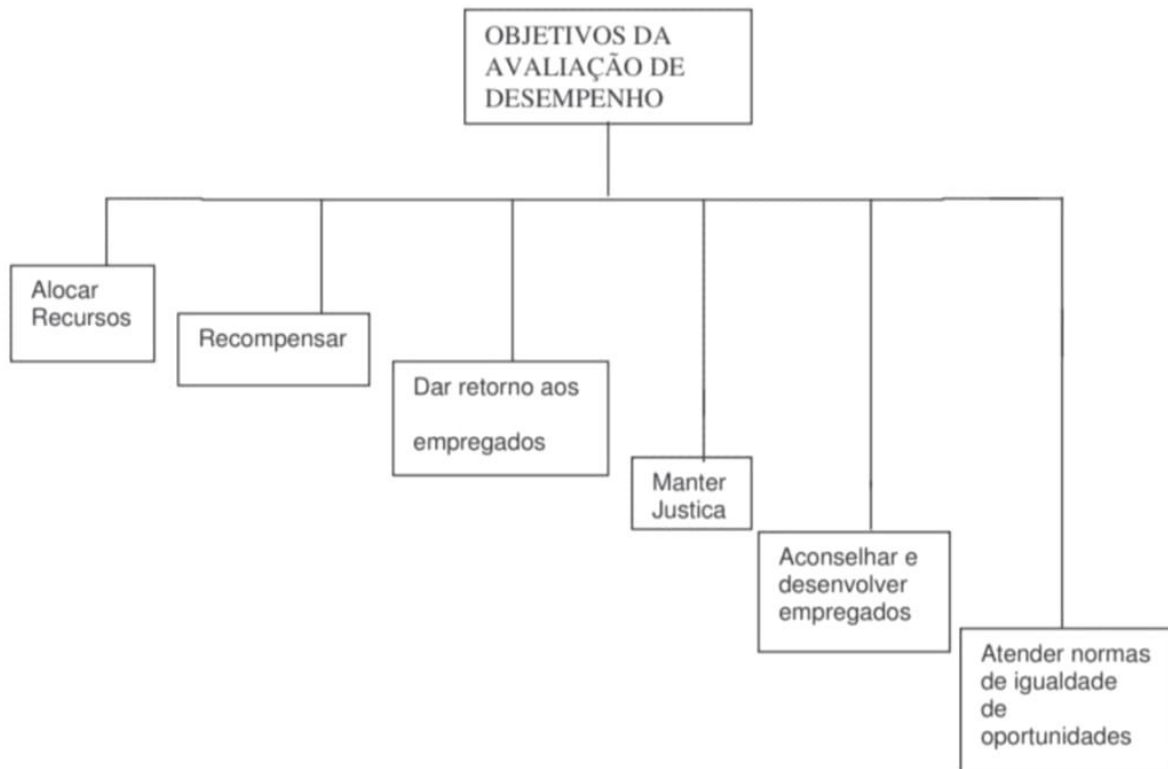
É difícil determinar, de forma genérica, quais os tipos de avaliação de desempenho são mais indicados para cada empresa. Essa é uma decisão que dependerá da política da organização e das características dos cargos envolvidos. Contudo, para tomar a decisão, é preciso entender como funciona cada uma dessas metodologias.

### **3.1.1 Objetivos da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho tem objetivo de identificar os pontos fortes e fracos da equipe e trabalhar para melhoria da organização. Para contribuir efetivamente para o negócio, deve ser vista como um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo.

A partir daí, é possível analisar a postura profissional, o conhecimento técnico e também a relação estabelecida com os parceiros de trabalho. Para tal, o RH reúne informações colhidas diariamente.

Figura 02: Objetivos da Avaliação de Desempenho



Fonte: Davis (1992, p. 130)

### 3.2. Principais tipos de avaliação de desempenho

Apesar de uma avaliação acontecer de forma singular, existem diversos tipos de avaliações de desempenho, cabendo ao gestor determinar qual estilo de análise melhor se encaixa na realidade da equipe, ou do momento da empresa. Os tipos de avaliação de desempenho, e como eles são utilizados.

#### 3.2.1 Avaliação de desempenho da equipe

Dentre os diversos tipos de avaliação de desempenho, a de equipes é uma das mais populares, pois possibilita que os gestores avaliem como anda a comunicação e o relacionamento dos colaboradores. Ao realizar uma análise por equipe, torna-se possível a identificação dos pontos fortes e fracos do trabalho do time, isso possibilita que sejam realizadas melhorias no fluxo de trabalho, no relacionamento, e principalmente no alcance das metas da empresa.

#### 3.2.2 Autoavaliação



A autoavaliação é um formato avaliativo em que cada profissional analisa o próprio desempenho, enquanto colaborador de uma empresa. Esse processo exige muito autoconhecimento e maturidade, afinal, o funcionário estará avaliando suas próprias ações. Essa análise deve ser realizada em duas etapas. Primeiro o funcionário fará a avaliação da sua atuação na empresa, apontando todos os pontos fortes e fracos da sua performance. Em seguida, juntamente com o gestor, o colaborador discutirá possíveis pontos de melhoria para o seu desempenho.

Figura 03: Exemplo de Autoavaliação

Perspectiva Estratégica	Sim	Não	Às vezes
Compreendo perfeitamente o negócio da minha empresa.			
Conheço os objetivos estratégicos da empresa.			
Projeto uma imagem positiva da minha pessoa para todos os stakeholders.			
Promovo uma imagem positiva do nosso departamento perante as outras áreas da empresa.			
Entendo a cultura e o funcionamento das unidades de negócio que eu atendo.			
Conheço as necessidades que impactam os negócios de cada um dos meus <i>stakeholders</i> .			
Conheço, contribuo e sigo a visão e missão do meu departamento e da minha empresa.			
Conheço as metas de serviço estabelecidas pela minha gestão.			
Sempre atinjo meus objetivos de nível de serviço.			
Identifico e comunico em que os serviços podem atender melhor às necessidades do negócio.			
Sigo procedimentos documentados (SOPs) para contribuir com a consistência de prestação de serviços do nosso time.			

Fonte: HDI BRASIL (Auto Avaliação dos técnicos de suporte)

### 3.2.3 Avaliação de desempenho individual

A avaliação de desempenho individual é usada para avaliar um colaborador de forma individual, por um período determinado, considerando algumas funções específicas, considerando três pontos cruciais: a identificação, o diagnóstico e a

análise de comportamento do funcionário. O principal intuito desse método é o de reconhecer o trabalho do colaborador, ajudando-o a focar em seus talentos, e corrigir seus erros.

### 3.2.4 Avaliação 360°

A avaliação 360° é a mais completa e democrática, considerando todos os outros tipos de avaliação de desempenho. Ela combina a auto avaliação com a opinião de todos ao redor do avaliado, sendo eles seus superiores, colegas de trabalho, e em alguns casos até seus fornecedores. Os avaliadores podem opinar sobre diferentes questões ligadas ao avaliado, como poder de persuasão, comunicação, autonomia, pontualidade, responsabilidade, dentre outras. Essas opiniões podem ser somadas por notas, ou classificação, que ao final da avaliação determinarão pontos de vista de diversos ângulos, a respeito do avaliado.

Figura 04: Exemplo da avaliação 360°



Fonte: (CHIAVENATO, 2013 p. 227)

### 3.2.5 Avaliação por competência

Na avaliação por competência, o gestor deve considerar as competências técnicas e comportamentais do colaborador, considerando três fatores:

C — conhecimento: aptidões cognitivas.

H — habilidade: domínio psicomotor.

A — atitude: fator motivador.

O funcionário deve fazer uma auto avaliação das competências que possui, e quais gostaria de ter, então, em conjunto com seu líder, deve traçar um plano de ação com foco em alcançar as competências necessárias para melhorar um departamento, ou atingir metas.

Figura 05: Modelo de formulário de Avaliação por Competência

EMPRESA :	NÍVEL																		
COMPETÊNCIAS	RESULTADO	PESO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ANALISE E SOLUÇÃO PROBLEMAS	AUTO DESENVOLVIMENTO	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	COMUNICAÇÃO	FOCO NO CLIENTE	FOCO NO RESULTADO	GESTÃO HOLÍSTICA	INOVAÇÃO CRIATIVIDADE	LIDERANÇA	NEGOCIAÇÃO	ORIENTAÇÃO PARA ORDEM E QUALIDADE	PRODUTIVIDADE REALIZAÇÃO	RESILIÊNCIA	TRABALHO EM EQUIPE	VISÃO SISTEMICA	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14	11,67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
ANALISE E SOLUÇÃO PROBLEMAS	11	9,17	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
AUTO DESENVOLVIMENTO	1	0,82	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	5	4,17	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
COMUNICAÇÃO	6	5,00	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0
FOCO NO CLIENTE	8	6,67	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0
FOCO NO RESULTADO	12	10,00	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
GESTÃO HOLÍSTICA	1	0,82	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INOVAÇÃO / CRIATIVIDADE	5	4,17	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0

Fonte: Marcos Rieper (Guia de Excel 2023)

### 3.2.6 Avaliação de Liderança

É um método para avaliar o desempenho individual dos líderes de uma organização, onde será avaliado os pontos fracos e os pontos fortes de um líder.

Figura 06: Exemplo de formulário de Liderança

<b>Liderança</b>					
	(5) = Excepcional	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpra exigências	(2) = Razoável	(1) = Precisa melhorar
Lidera pelo exemplo					
Acha soluções realistas					
Age com decisão, enfrenta os problemas					
Consegue o melhor dos membros da equipe					
Resolve conflitos					
Estabelece expectativas claras					
Providencia recursos necessários					
Delega claramente					

Fonte: Rodrigo Dias (Software Avaliação 2017)

### 3.2.7 Avaliação Matrix Nine Box

É um método de ferramenta visual por mérito de cada colaborador, onde tende a equilibrar as avaliações deixando-a mais perto do avaliador, fazendo com que tenha mais resultados, por meios de incentivos e análises visuais. Esse modelo é um dos mais usados pela sua facilidade graficamente compreensiva.

### 3.2.8 Métodos dos incidentes Críticos

Segundo Chiavenato (2006, p. 262) O método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Então podemos dizer que esse método serve para detectar apenas os pontos positivos e os pontos negativos, sendo assim muito útil para estudo de planejamento de melhoria para uma empresa.

### 3.2.9 Métodos de comparação aos pares

Segundo Chiavenato (2006, p.263) O sistema de comparação aos pares é um processo simples e pouco eficiente e deve ser usado apenas quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais apurados de Avaliação. Portanto será usado apenas quando for preciso.

Figura 08: demonstração do método comparação

<b>Comparação dos empregados quanto à produtividade:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>A e B</b>		<b>X</b>		
<b>A e D</b>	<b>X</b>			
<b>C e D</b>			<b>X</b>	
<b>A e C</b>	<b>X</b>			
<b>B e C</b>		<b>X</b>		
<b>B e D</b>		<b>X</b>		
<b>Pontuação</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: SlidePlayer

### 3.2.10 Método de pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2006, p. 260) A avaliação de Desempenho é feita pelo superior (chefe), mas com a assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. O responsável de entrevistar, vai até aos chefes para analisar e avaliar seus subordinados.

### 3.2.11 Método de escolha forçada

Segundo Chiavenato (2006, p. 259) “o método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual”.

Figura 09: Representação de método de escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		

Fonte: SlidePlay

### 3.3 Barreiras e falhas existentes no processo da comunicação

Para que se tenha sucesso no processo da comunicação é indispensável que haja um emissor e um receptor. Pois segundo Scanlan (1979, p.372), a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

Para que os mesmos consigam se comunicar é crucial que exista um canal disponível de comunicação, a informação a ser passada precisa estar devidamente "traduzida" em um código conhecido, tanto pelo emissor, quanto pelo receptor.

O processo da comunicação é composto por seis elementos, sendo eles:

- O emissor: é o responsável por executar o texto, aquele que emite e codifica a mensagem, se comunicando, solicitando e expressando seus sentimentos, opiniões; dentre outros. A mensagem: pode ser escrita, falada ou não verbal. Assim podendo ser: um indivíduo, grupo, uma organização.
- Receptor: Aquele do qual recebe e codifica a mensagem do emissor.
- Mensagem: É o conteúdo conduzido pelo emissor. Consistindo em um código verbal ou não. A mensagem é o "objeto" da comunicação, formada pelo conteúdo das informações transmitidas.
- Canal: É por onde a mensagem irá ser transmitida, o canal ele é responsável por veicular a mensagem que

deseja. Exemplos de canais que propagam vários gêneros textuais, tais como: Internet, rádio, TV, jornal, revistas, e etc.

- Contexto: É o que se refere a mensagem, conhecido também como referente. Podemos dizer assim que é o assunto, tudo que está relacionado a ela.
- Código: Por fim de tudo, a mensagem necessita ser expressa através de um código, que é nada mais nada menos, a maneira pela qual a mensagem se ordena. O código é constituído por alguns elementos e regras dando tanto para o emissor quanto para o receptor. O mesmo é formado por uma coleção de sinais, organizados em determinadas regras em que cada membro tem aceção em relação com os demais. Tais exemplos são nomeados como código: a língua, pintura, oral ou escrita, sons, gestos, dentre outros. O código é de conhecimento mútuo entre o emissor e destinatário.

Após o processo da comunicação sabemos que existem falhas e barreiras que dificultam a assertividade na comunicação, por isso a falha é a ausência de perfeição em que há erro, falha de desenvolvimento, incorreção física e falha de 12 conduta. As barreiras são obstáculos e resistências que há entre as pessoas na comunicação.

Esse mesmo processo sofre bloqueios entre os emissores e receptores, segundo Chiavenato (2004, p.315), denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isto ocorre a comunicação não chega correta ao receptor, diferente da mensagem original a mesma sofre distorções.

Há três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: São interferências com outras pessoas, como por exemplo: emoções, valores, conduta e conhecimento de cada pessoa. No ambiente organizacional a deficiência para ouvir, percepções, emoções e os sentimentos pessoais divergentes são os principais motivos que influenciam para a má comunicação.
- Barreiras físicas são interferências presentes em um ambiente onde acontece o processo da comunicação, como: ruídos, uma porta que abre, um telefone que toca, uma distância física, um canal congestionado e etc.
- Barreiras semânticas são diversas as limitações de símbolos que acontecem no momento da comunicação. Tais como: gestos, expressões, sinais e

símbolos. Que podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas na comunicação.

### **3.3.1 Modelos assertivos da comunicação**

Sendo a assertividade a expressão da qualidade do que é assertivo, afirmativo ou Positivo, Quando se trata das organização a assertividade e a chave de um boa comunicação para alcance de resultados e objetivos, a assertividade é uma competência emocional onde pode ser desenvolvida através de um treinamento para que esse modelo de comunicação , a mesma determinará se a organização ou líder conseguirá ter uma posição clara e objetiva para com seus colaboradores, bons líderes são bons comunicadores e se mostram autoconfiantes.

Segundo Bradberry e Greaves (2007), afirmam que o controle emocional é tão importante que representam 60% da produtividade em todos os tipos de trabalho e asseveram que são mínimas as possibilidades de obter um bom desempenho 13 profissional sem possuir o dom da inteligência emocional, pois o quociente emocional afeta o comportamento, a administração do tempo, a motivação, a visão e a capacidade de se comunicar.

A comunicação assertiva no ambiente de trabalho refere-se à habilidade do profissional em expressar suas ideias e mensagens, através da fala, gestos, mostrando firmeza, transmitindo sempre segurança, sem dá espaço para dúvidas, ruídos, conflitos, desentendimento e agressividade.

O comportamento não assertivo se tornou um grande problema para as organizações atuais. A agressividade, manipulação, passividade e assertividade são tipos de comunicação mais existentes nas organizações, onde das quatro atitudes acima, perante o conflito a assertividade é a atitude que gera grandes e melhores resultados.

Desenvolver a comunicação assertiva não é uma tarefa fácil, muitos profissionais possuem comportamentos negativos que impedem além de alcançar resultados um bom clima na organização, e por isso existem alguns princípios para que possamos agir de maneira assertiva e assim desenvolver essa habilidade:

- Ter conhecimento do que se fala: devemos falar apenas aquilo que temos total conhecimento.
- Saber quando falar: expressar sua opinião no momento certo, mesmo que o que tenha para dizer for muito importante.



- Ser claro e direto: exponha suas ideias sem perder tempo com detalhes tendo cuidado para não ser agressivo e fazer julgamentos de valores.
- Ter cuidado com a linguagem: usar argumentos claros para não causar dupla interpretação é necessário aceitar críticas construtivas e não usar gírias e abreviações.
- Usar a expressão corporal adequada: a comunicação também é formada pelo uso do corpo, devemos ter cuidado nesse momento para não nos mostrar inseguros, agindo de acordo com sua fala é controle das emoções.
- Usar empatia: pensar sempre como seria estar no lugar da pessoa enquanto se comunica. O modelo de comunicação assertiva é imprescindível no mercado atual, por isso é crescente o número de empresas que desenvolvem seus colaboradores 14 para esse tipo de habilidade. As organizações podem ser motivadas ou não através desse modelo de comunicação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de avaliação apresentado acima é, ao mesmo tempo, geral e específico. Geral no sentido de que pode ser aplicado a diversos contextos institucionais, específico no sentido de que aborda todas as etapas consideradas essenciais de acordo com a literatura na área e melhores práticas atuais. Entretanto, mesmos um processo bem estruturado e teoricamente correto não surtirá os efeitos esperados a menos que esforços sejam feitos para que se estabeleça um clima institucional em que gerentes e funcionários o vejam de um modo positivo e não se sintam ameaçados.

A avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas (Rogers;Badham, 1994) já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento” (Chiavenato, 2004). Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (Fidler, 1989).

O sucesso ou não de um sistema de avaliação não deve ser determinado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável. Assim, Bracken e outros (2001) sugerem que se defina como um processo bem-sucedido

aquele que cria mudanças claras e duráveis de comportamento e/ou desenvolvimento de habilidades em um número suficiente de pessoas, de modo a promover um incremento na efetividade da organização. Podemos então concluir que a avaliação é essencial para a saúde da instituição e para a qualidade de seu serviço e produto.

Esperamos que a discussão acima e o processo apresentado possam contribuir para que, cada vez mais, as organizações adotem esse instrumento para que possam alcançar seus objetivos institucionais através do desenvolvimento pleno do potencial de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

- CECÍLIA WHINTAKER BERGANNI, DEOBEL GARCIA RAMOS BERALDO, **Avaliação de desempenho na empresa**, 4<sup>o</sup> (Ed.2013).
- ANTONIO CARLOS GIL, **Gestão de Pessoas, Enfoque nos papéis Profissionais**, 1<sup>o</sup> Ed-9 reimpr- São Paulo: Atlas, 2009.
- BRADBERRY, Travis e GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua Inteligência Emocional**. Tudo o que você precisa saber para aumentar seu QE. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA, Roberto da Metodologia Científica, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento O capital humano das organizações: Recursos Humanos**, 10 Ed. São Paulo: Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education* Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.
- GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). *Improving educational management through research and consultancy*. London: Paul Chapman Publishing, 1994.
- ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1994.