

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Lídia de Souza Mairink¹
Alcione Januária Teixeira da Silveira²
Janine Lopes Carvalho³

cionepsi@hotmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Humanas

RESUMO

A avaliação de desempenho, pode ser entendida como uma importante ferramenta na gestão de pessoas, analisa o desempenho dos indivíduos e ou grupos de servidores dentro de uma determinada organização e constituem o processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento do servidor ao longo do tempo, sua postura profissional, conhecimento técnico e relacionamento, ou seja, as relações humanas no ambiente de trabalho. Para a realização do trabalho usou-se como metodologia a pesquisa qualitativa seguida de observação. O objetivo deste trabalho foi analisar a avaliação de desempenho no setor de RH de uma prefeitura. Os resultados mostram que, no momento, existe ausência da avaliação de desempenho na instituição, considerando ser uma falha, já que o servidor público deve obrigatoriamente ser avaliado para realização de um trabalho efetivo e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: avaliação de desempenho, serviço público, psicologia.

INTRODUÇÃO

O Conselho Federal de Psicologia apresentou ao Ministério do Trabalho em 17 de outubro de 1992, a sua contribuição para participar do Catálogo Brasileiro de Ocupações. O mesmo apresenta diversas atribuições dadas aos profissionais de psicologia do Brasil. O psicólogo dentro dessas atribuições profissionais, pode atuar no âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, o respeito à dignidade e integridade do ser humano (CONSELHEIRO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 1992).

¹ Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

² Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Ouro Preto, Psicóloga, Mestre em Educação e Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

³ Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestre em Psicologia, Graduada em Psicologia. Coordenadora do Curso de Psicologia e Professora do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

A Psicologia dentro do período de sua regulamentação no Brasil vem acompanhada de um constante crescimento enquanto ciência e profissão buscando uma atualização às realidades e dimensões que constituem o ser humano. Podemos citar como uma das relevantes contribuições o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, essa área busca compreender o seu método de estudo fundamentado nas difíceis relações que se colocam ao considerar os trabalhadores, o trabalho, a gestão e as organizações (LEITE *et al.*, 2011; PINHEIRO, MARIO, GIACOMINI, 2012).

Diante disso, como uma das áreas de que quem iremos centralizar essa pesquisa, apresentamos a Psicologia Organizacional e do Trabalho que atualmente ainda é uma área pouco conhecida pelas pessoas, podemos citar como dificuldade o estigma de que a Psicologia somente é voltada para a área clínica, sendo essa ideia muito difundida nas faculdades e demais instituições de ensino (CAMPOS, 2011).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, atua nas instituições em um trabalho multiprofissional, visando a valorização e a autonomia dos trabalhadores, indo contra o sofrimento e a opressão, prezando pelos princípios éticos e políticos de fazer Psicologia. A Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui para a organização a partir dos programas de ações de valorização do trabalhador (GOMES, 2019).

O trabalho em questão justifica-se através de uma experiência de estágio do curso de psicologia realizada por meio de observação de serviços ofertados no setor de recursos humanos de uma prefeitura municipal na Zona da Mata Mineira.

Nossa hipótese para essa questão é que o setor de recursos humanos é uma área de grande promoção de empoderamento para seus funcionários.

O objetivo deste trabalho foi analisar a avaliação de desempenho no setor de RH de uma prefeitura.

Trabalhos como este são importantes para promover conhecimento tanto os estagiários que participam do estágio supervisionado como também, para promover saúde aos funcionários do setor de recursos humanos por meio da psicologia organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve como origem, como objeto de estudo e de ensino, entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980 nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Mesmo com existência da gestão de recursos humanos (GRH) sempre ter existido somente a partir do surgimento das ciências comportamentais reconheceu-se o real valor da GRH, principalmente devido ao reflexo de suas práticas no desempenho das organizações (SCROGGINS; BENSON, 2010).

Entende-se por gestão de recursos humanos um conjunto de atividades para a adequada gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005). Segundo Fischer, 2002, a gestão de recursos humanos é maneira pela qual a empresa se organiza, comanda, e orienta o comportamento das pessoas.

Como práticas que a gestão de recursos humanos podemos citar recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios (JABBOUR *et al.*, 2012). Portanto, entende-se por recrutamento e seleção como processo de atração de indivíduos para quadros da empresa e seleção consiste na escolha das pessoas certas (DESSLER, 2006); por treinamento como uma ação organizacional planejada, que possibilita a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, assim como contribui para o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções, atuais ou futuras (BORGES E ANDRADE, 2002). Por recompensas todos os pagamentos monetários e todos os bens ou mercadorias usadas para recompensar empregados.” (DAFT, 1999, p. 263); e por fim, entende-se por benefícios “são facilidades e conveniências compartilhadas pela organização e pelos funcionários que não estão contempladas no salário direto.” (OLIVEIRA; LEONE, 2008, p. 108). “Estão divididos entre aqueles exigidos por lei e os que são opcionais para o empregador.” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 293).

Segundo Kraemer (2006, p.03), avaliar é atribuir valor a algum objeto em pesquisa “junção do ato de avaliar ao de medir os conhecimentos adquiridos pelo

indivíduo”. Nessa perspectiva podemos pensar assim como Câmara (2012), existe duas formas de avaliar sendo elas, o formal e o não formal. Com efeito,

A avaliação do trabalho e do relacionamento de um indivíduo, em contexto organizacional, é um processo informal que ocorre a todo o momento. As pessoas são observadas e avaliadas pelos seus chefes, pelos seus subordinados, pelos seus pares e por colaboradores de outros setores com quem interagem no seu dia a dia (CÂMARA, 2012, p. 69).

De acordo com ALVES, (2016) a avaliação de desempenho é um instrumento estratégico de grande importância para a Gestão de Recursos Humanos numa instituição. Ademais, a avaliação de desempenho (AD), é um processo organizacional que implantando corretamente, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Em conformidade os Autores como Lotta (2002), Carton e Hofen (2006) e Yusoff, Ali é Khan (2014) defendem que uma avaliação bem-organizada tem a capacidade de influenciar comportamentos e alinhá-los aos objetivos da organização, favorecendo que estes sejam alcançados.

Segundo NA-NAN; CHAIPRASI; PUKKEEREE, 2018 e (STAR *et al.*, 2016) a avaliação de desempenho deve ser capaz de mensurar a quantidade e a qualidade do trabalho executado assim como o tempo para fazê-lo, levando em consideração o aprimoramento e à maior consistência dos outputs entregues.

Ademais, tal prática deve proporcionar que sejam identificados os pontos fracos e fortes dos funcionários (DONATO *et al.*, 2013), além de suas capacidades atuais e potenciais (AKINBOWALE; LOURENS; JINABHAI, 2014), auxiliando os gestores na tomada de decisão envolvendo a área de gestão de pessoas (SHAHZILEH; AGHAJAN, 2015), que inclui questões como remuneração e promoção (CAPPELLI; CONYON, 2018; FREDERIKSEN; LANGE; KRIECHEL, 2017), planejamento, transferência, seleção, treinamento (BOHLANDER *et al.*, 2009) e demissão de pessoal (CAPPELLI; CONYON, 2018).

Com o intuito de alcançar seus objetos que estão relacionados ao direcionamento do desenvolvimento humano e alinhamento de comportamentos às necessidades estratégicas do negócio, a avaliação de desempenho deve estar alinhada à estratégia competitiva adotada (MARCH; SUTTON, 1997; HALL, 2004; CARTON; HOFEN, 2006). Segundo Kaplan e Norton (2002), as empresas eficazes

são aquelas que norteiam suas ações com base em suas estratégias e, paralelamente a isso, utilizam indicadores de resultados, como a avaliação de desempenho, para garantir que tais ações estejam alinhadas às estratégias definidas.

Desde a década de 1930 o setor público brasileiro tem legislação voltada para à utilização da avaliação de desempenho, entretanto, somente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, foi consagrado na Constituição Federal como aplicável a todos os funcionários públicos, regulado em legislação específica sobre regimes de saúde Cargos, ocupações e cada vez mais dentro das unidades federais (DA SILVA, 2017).

Pensando na aplicação da avaliação de desempenho em uma instituição pública, observa-se que ela consiste em aprimorar a gestão de programas, dos serviços públicos e das políticas públicas. É um instrumento pelo qual busca-se medir e conhecer o desempenho dos servidores públicos, estabelecendo um comparativo, entre desempenho esperado e o desempenho apresentado por eles (DALACORTE, 2014).

Segundo SANTANA, 2014, o serviço público praticado no país, não atende as necessidades dos usuários especialmente sob o aspecto qualitativo. Ademais, CANDIDO, 2015 cita que a é situação precária, em muitos casos essa confusão foi criada pela ineficiência de alguns funcionários públicos, a forma como esses serviços são prestados é decisiva. Existem basicamente duas causas principais: nenhum dos dois foi instruído ou está apto para desempenhar satisfatoriamente suas funções, e não possui as habilidades mínimas necessárias para desempenhar as funções que resultam em uma qualidade insatisfatória do serviço prestado.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho, pode ser entendida como uma importante ferramenta na gestão de pessoas, analisa o desempenho dos indivíduos e/ou grupos de servidores dentro de uma determinada organização e constituem o processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento do servidor ao longo do tempo, sua postura profissional, conhecimento técnico e

relacionamento ou seja, as relações humanas no ambiente de trabalho (DA SILVA, 2017).

METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que busca entender fenômenos humanos, buscando obter uma visão detalhada e complexa através de uma análise científica do pesquisador. Este tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos fenômenos e processos sociais, ou seja, leva em consideração as motivações, crenças, valores e representações encontradas nas relações sociais (KNECHTEL, 2014).

Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix e foi realizado através de observação durante os meses de fevereiro, março e abril, totalizando 40h. A observação foi realizada no setor de recursos humanos de uma prefeitura municipal localizada em uma cidade da Zona da Mata Mineira.

O método de observação é considerado para Aragão e Silva (2012) como uma ferramenta fundamental no processo de descoberta e compreensão do mundo. O ato de observar pode desencadear muitos outros processos mentais indispensáveis à interpretação do objeto analisado, principalmente se for feito com o compromisso de buscar uma análise profunda dos fenômenos observados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do cumprimento do estágio obrigatório supervisionado IV do Centro Universitário Univértix, foi observado a dinâmica de trabalho do setor de RH de uma prefeitura municipal localizada na Zona da Mata Mineira. O setor de recursos humanos, possui 2 funcionários sendo eles, a auxiliar de pessoal e atualmente faz parte da equipe a técnica de segurança de trabalho. O setor é responsável pelos serviços de contratação, acompanhamento e arquivamento das documentações dos servidores (atestados, licenças por motivos de saúde por exemplo) e envio das informações para o governo através do eSocial.

MILKOVICH E BOUDREAU (2006, p. 19), conceituam gestão de recursos humanos como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos”.

Referente ao nosso objetivo, procuramos entender, como é realizado a avaliação de desempenho na prefeitura observada e, segundo informações da auxiliar de pessoal que trabalha no RH, foi aprovado recentemente uma nova Lei de organização do quadro de funções na prefeitura, e esta, prevê a avaliação de desempenho da seguinte forma:

Comissão específica, nomeada por ato do prefeito municipal, devendo ser composta por no mínimo 2/3 (terços) de servidores efetivos, e será realizada através de apuração no boletim individual, que deve ser preenchido pela Chefia imediata, considerando-se a eficiência, produtividade, dedicação, iniciativa, responsabilidade, qualidade do trabalho, pontualidade e assiduidade” (LEI COMPLEMENTAR Nº 638/2023).

Frente a grande necessidade de mensurar a eficiência e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados vê-se a oportunidade de utilizar a avaliação de desempenho com o intuito de gerar indicadores de resultados que permitem trabalhar os pontos fortes e fracos da equipe que atua na instituição (DE ANDRADE E CORDEIRO, 2022). A partir das informações levantadas podemos compreender que a avaliação de desempenho (Constituição Federal, 1988, Art.41§ 4º) no setor público ocorre com a finalidade de obter estabilidade, que estabelece requisitos de avaliação apenas em resultado do período experimental e avaliação contínua dos resultados do trabalho (idem§ 1, n.º 1), que consiste num mecanismo de controle permanente do funcionário do trabalho, que serve de satisfação e promoção por mérito, bem como demitir servidor caso haja irregularidades ou mesmo ineficiências em seus serviços (BERGUE, 2010).

No que se refere a situação da avaliação de desempenho no momento, foi informado pela responsável do setor, que existe ausência da mesma, considerando ser uma falha, já que o servidor público deve obrigatoriamente ser avaliado para realização de um trabalho efetivo e eficaz.

A ausência da avaliação de desempenho na instituição segundo LUCENA (1992) e LEME (2006) dispõem pontos críticos como a falta de comprometimento da alta administração com os objetivos da avaliação apresentação, falta de feedback pós-avaliação, o que não permite avaliar a aquisição de informações aspectos de seu próprio desempenho que poderiam ser melhorados, avaliação concluída dos últimos eventos no ambiente de trabalho parceiro, medo de participação das pessoas, muitas vezes para seu próprio bem cultura organizacional e preocupação com o novo (incerteza), falta de clareza e informação sobre os objetivos da avaliação, eficácia e a relação entre o método escolhido e os objetivos traçados, dificuldades de comunicação que impeçam a real compreensão do avaliado por que são avaliados e como são avaliados, relutância dos assistentes, neste caso supervisores, em avaliar sócios e negativo (se necessário), o que indica resultados melhores.

Diante disso, vale ressaltar a importância dos benefícios da avaliação de desempenho dentro de uma instituição pública. A mesma gera pontos positivos à sociedade no que diz respeito à eficiência dos serviços prestados, ser uma organização com servidores altamente eficientes demonstra a sua vontade de melhorar a qualidade dos serviços prestados a um público cada vez mais exigente. Se, por um lado, a avaliação de desempenho pode melhorar a imagem que os cidadãos têm dos serviços públicos, por outro, dentro da administração pública ainda prevalecem mecanismos de avaliação estagnados, o que torna esse tema um problema para os gestores incumbidos, que deveria ter métodos de avaliação mais justos (CAMÕES, PANTOJA & BERGUE, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os resultados, podemos afirmar que a avaliação de desempenho permite diversos instrumentos que objetivam na melhoria do trabalho e do alcance de metas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, o crescimento da organização e a melhoria contínua dos processos de gestão. Ao fornecer feedback construtivo, identificar

talentos, apoiar a tomada de decisões, gerenciar o desempenho organizacional e reconhecer o trabalho de qualidade, a avaliação de desempenho contribui para o sucesso a longo prazo das organizações. No entanto, é preciso que seja realizada de forma responsável e eficiente.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagens competitivas**. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGUE, S. T. (2010). **Gestão de pessoas em organizações Públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: EDUCS.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, v. 7, número especial, p. 31-43, 2002.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. Semelhanças e contradições em GRH e pesquisa de desempenho. **Revista Gestão de Recursos Humanos**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.Tb00154.x>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

BRASIL. (1988). Presidência da República. **Constituição Federal**. Brasília.

BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. A realidade da gestão de recursos humanos na Europa Central e Oriental. **Revista Báltico de Gestão**, v. 5, n. 2, p. 145-155, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/17465261011045098>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

CAMPOS, K. C. DE L. *et al.*. Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. Psicol. cienc. prof., 2011 31(4), p. 702-717, 2011.

DA SILVA, Fabricia Sabrina Santos. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**. 2017.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Tradução de Fernando Gastaldo Morales.LTC, 1999.

DALACORTE, Dagmar Bonato. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. 2014.

DE ANDRADE, Mayza Nazareth Silva; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FEITOSA, CONCEIÇÃO DE; CORRÊA, MARIA; LIMA, ALYNNE VIRGINYA DE QUEIROZ. **Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria**. 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1. Acesso em: 27 de jun. 2023.

GOMES, Maria E.C. **Psicologia organizacional e do trabalho: estigmas e práticas**. SAMPAIO–UNILEÃO, Centro Universitário dr leão; 2019.

THEODOROVICZ, James Carlo; DE OLIVEIRA, Letícia Calsavara; AZEREDO, Abel Dionizio. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 11, n. 3, 2023.

JABBOUR, C. J. C. *et al.*. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 347–360, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LEITE, Weslei Rangel *et al.* Análise das expectativas de psicólogos recém-formados. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 21, p. 105-125, 2011. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com.br/index.php/renc/article/download/2498/2392>. Acesso em: 03 de jun. de 2023.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Rio de Janeiro: QUALITMARK, 2006.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. G. J. **Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, p. 104-127, 2008.

PINHEIRO, Leticia Ribeiro Souto; MARIO, Chaiana Luciana; GIACOMINI, Marta. **A atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no norte do Rio Grande do**

Sul. PERSPECTIVA, Erechim, v.36, n.136, p.123-132, 2012. Disponível em: https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/136_313.pdf . Acesso em: 03 de jun. de 2023.

SANTANA, João *et al.* **Gestão de compras em instituição federal de ensino superior:** aplicação de critérios de sustentabilidade ambiental. 2014.

SILVA, Nubelia Moreira; ARAGÃO, Raimundo Freitas. **A observação como prática pedagógica no ensino de Geografia.** Geosaberes, Fortaleza, n. 6, v. 3, p. 58, 2012.

SROGGINS, W. A; BENSON, P. G. **Gestão internacional de pessoas:** diversidade, questões e desafios. Revisão Pessoal, v. 39, n. 4, p. 409-413, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011045380>. Acesso em: 03 de jun. de 2023.