

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

BEATRIZ DE CARVALHO¹
JOSÉ ROBERTO GONÇALVES²

RESUMO: O presente artigo tem como objeto o estudo da importância da avaliação do desempenho em período de experiência no contexto organizacional. Entendendo que trabalhar deixou de ser sinônimo apenas de subsistência, mas de uma busca por crescimento não só profissional como pessoal, é importante perceber as expectativas geradas pelo ingresso em um novo emprego, ou função. Do outro lado encontra-se a organização, que visa assertividade na contratação ou promoção de pessoas, sempre com foco no resultado. Fundamenta-se então a importância do estudo desse tema. Ao longo do estudo, explana-se algumas maneiras de avaliar o desempenho, de comunicá-lo, e melhorá-lo durante o período de experiência no novo cargo. Fala-se também, sobre quem deve avaliar o desempenho, e quais os erros mais comuns durante a avaliação. Essa é uma ferramenta de uso fundamental para uma organização que busque gestão de pessoas com eficiência, pra tanto, observa-se a importância de um setor de RH bem estruturado, e preparado para oferecer suporte aos gestores nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação; Desempenho; Gestão; Organizacional; Resultados.

THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE EVALUATION IN A PERIOD OF EXPERIENCE IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

ABSTRACT: The purpose of this article is to evaluate performance in the period of experience in the organizational context. Understanding that work is no longer just a subsistence, but a search for growth not only professional but personal, it is important to realize the expectations generated by entering a new job, or function. On the other side is the organization, which aims at assertiveness in hiring or promoting people, always focusing on results. The importance of the study of this theme is based. Throughout the study, some ways of evaluating performance, communicating it, and improving it during the probationary period in the new position are explored. There is also talk about who should evaluate performance, and what are the most common errors during the assessment. This is a fundamental tool for an organization that seeks to manage people efficiently. Therefore, we note the importance of a well-structured HR sector, and prepared to support managers in this process.

KEYWORDS: Evaluation; Management; Organizational; Performance; Results.

¹ Graduada em Psicologia pela Faculdade de Sinop – FASIPE, pós-graduanda em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Sinop – FASIPE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: psicobeatriz@outlook.com

² Graduado em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo pelo Centro Universitário Toledo, Araçatuba-SP, Professor Especialista em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Sinop – FASIPE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: jrjsinop@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Buscar o primeiro emprego ou uma recolocação profissional é um momento gerador de grande ansiedade, dúvidas e até de certo medo. Elaborar um currículo, estar à disposição de recrutadores e selecionadores, e apresentar-se em uma entrevista de emprego são motivos de apreensão mesmo para quem já tenha passado por essa experiência. As pessoas possuem planos e sonhos que dependem de uma renda financeira para serem concretizados, ou mesmo buscam a realização profissional, e isso gera também certa expectativa quanto ao emprego almejado.

Após o cumprimento das etapas de recrutamento e seleção e ser conquistada a contratação no novo emprego, tem-se então o período de experiência – momento esse não menos apreensivo ou esperado. Surgem dúvidas referentes ao seu rendimento, ao que se é esperado pela empresa, às opiniões de seus colegas de trabalho e principalmente, de seus superiores com relação ao seu desempenho. A melhor maneira de sanar essas dúvidas e deixar claro o ponto de partida e onde espera-se chegar, é a avaliação de desempenho durante o período de experiência do colaborador.

A gestão por competências figura-se como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (...) (ALMEIDA et al, 2008, p. 878)

Esse artigo visa, portanto, discorrer sobre essa importante ferramenta organizacional, seu uso de maneira correta, em momento oportuno, para que ela proporcione resultados eficazes, que contribuam para uma melhor comunicação entre gestores e colaboradores, com foco no alcance dos objetivos traçados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMUNICAÇÃO COMO HABILIDADE

Comunicar-se é uma habilidade desenvolvida dia após dia, e o que parece para alguns ser inata, para outras pessoas é um grande desafio. Desde o seu nascimento, o ser humano é estimulado a comunicar suas necessidades e anseios aos pais. Depois, passa a se comunicar com os colegas de escola, e assim progressivamente. Mesmo sendo uma necessidade, ainda é tema de palestras e treinamentos devido à grande dificuldade encontrada pelas pessoas em externar seus pensamentos e ideias.

Se esse já é um problema na vida pessoal e escolar, uma vez que os relacionamentos interpessoais exigem essa habilidade, o desafio é ainda maior quando passa a permear a vida profissional. Comunicar-se dentro do seu ambiente de trabalho é uma habilidade básica, que auxilia muito na conquista de resultados almejados, e quando há um déficit na comunicação, as consequências logo são percebidas.

Quando se atua em uma área de gestão, de liderança, essa habilidade deve ser ainda mais desenvolvida. Chiavenato cita que:

Dirigir pessoas é sobretudo comunicar. O administrador – como dirigente – precisa, de um lado, transmitir objetivos, orientação, informação, motivação, reforço e, de outro lado, receber informação, resultados, dúvidas. Nessas duas pontas, sobressai a

necessidade imperiosa, constante e interativa de comunicar. (...) A direção focaliza pessoas e requer profundo conhecimento sobre comunicação e negociação. (CHIAVENATO, 2010, p. 416).

Neste sentido, o líder/gestor precisa ser eficiente na comunicação com sua equipe – seja de forma coletiva ou individual – para abordar assuntos rotineiros ou mais delicados.

Conhecer cada membro de sua equipe é fundamental, pois cada pessoa possui um funcionamento comportamental, e ao se comunicar com cada um, o gestor deve levar isso em consideração. Alguns colaboradores são mais objetivos, não se sentirão à vontade, por exemplo, com grandes explicações, o que se faz necessário para funcionários mais explicativos e/ou detalhistas.

São vários os fatores que influenciam no sucesso ou fracasso de uma organização e as pessoas e o seu comportamento são as principais engrenagens para que a mesma funcione. Por este motivo que um modelo de gestão de pessoas determina princípios e estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão para que assim a mesma oriente os estilos de atuação dos gestores em sua direção com aqueles que nela trabalham. (VIEIRA, 2013)

Por isso, acompanhar cada colaborador no seu dia a dia, é de extrema importância para que o desenvolvimento dessa equipe seja assegurado por uma comunicação eficaz.

2.2 O PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Se conhecer as particularidades de um colaborador no dia a dia de seu trabalho já é um desafio, acompanhar novos colaboradores é ainda uma tarefa mais que exige mais dedicação e atenção por parte do gestor.

Estar em uma nova função é sempre uma conquista, seja ela resultado de uma promoção ou de uma busca por emprego que chegou ao fim. São novas atribuições, novas responsabilidades, novos colegas de trabalho, novos superiores, e por incrível que pareça, talvez, novo uniforme. Tudo isso apresenta ao indivíduo, mesmo que minimamente, ansiedade, expectativas e dúvidas: será que vai dar certo?

(...) A última fase a que estamos hoje é a do profissional de administração de Recursos Humanos como estratégia, tratando de variáveis nas relações entre funcionários como superiores, como também trazendo uma conciliação dos objetivos pessoais como os organizacionais, motivação, recrutamento e seleção em suas diversas formas entre vários fatores. (VIEIRA, 2013)

Do outro lado desse contexto encontra-se a organização ou os gestores, contratantes, que também vivenciam esses questionamentos, afinal, é uma nova pessoa que passa a englobar seu corpo de colaboradores, que traz consigo culturas, hábitos, e muitas vezes, conhecimentos diferentes. É preciso esperar para perceber como será sua adaptação aos colegas, à carga horária, ao sistema informatizado, à cultura da empresa.

Esse período de adaptação, de conhecimento ou reconhecimento de ambas as partes, é regido pelo contrato de experiência, regulamentado pela CLT:

“Art. 445 – Parágrafo único – O contrato de experiência não poderá exceder de 90 (noventa) dias.” (Parágrafo incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28-02-67, DOU 28-02-67).

Nesse período, o colaborador pode avaliar o ambiente de trabalho e analisar se é realmente o que busca para sua vida profissional, enquanto o empregador também o avaliará, analisando seu desempenho e a realização das atividades propostas, para que esse contrato seja prorrogado ou encerrado.

2.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Além do empenho do selecionador, das expectativas do contratante, do processo de ensino ao novo colaborador na função, a contratação demanda um custo financeiro para acontecer, que envolve exames médicos, horas de treinamento, uniformes dados pela empresa, crachás, entre outros. Por isso busca-se cada vez mais um processo seletivo assertivo, minimizando o número de entrada e saída de colaboradores na função. Essa movimentação é chamada de rotatividade, ou turnover.

Turnover é o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais. Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. (FUDOLI JÚNIOR, 2016)

Diminuir os indicadores de turnover na organização é um grande desafio, mas um objetivo presente na vida de gestores e profissionais de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta poderosa, já que possibilita desenvolver um colaborador que não tem apresentado bons resultados, invés de substituí-lo. Não se trata somente de questões burocráticas-econômicas, mas sim de moldagem e desenvolvimento com aquele empregado que pode ser ‘lapidado’ pelo empregador.

Utilizada não somente durante o período de experiência, as avaliações do desempenho têm sido cada vez mais adotadas como ferramenta de desenvolvimento humano, afinal, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização, são elas quem atingem os objetivos da empresa, alcançam metas e produzem os lucros. Portanto, faz-se necessário acompanhar e avaliar as mesmas em suas atividades.

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico, que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. (...) No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo, sendo alto o número de pessoas em busca de uma vaga de emprego. Em contrapartida, há uma grande dificuldade em encontrar candidatos para as vagas que estão abertas. Às vezes falta formação acadêmica, ou experiência em determinada função, disponibilidade de horários e/ou para viajar, enfim, encontrar a pessoa certa, que proporcione os resultados que a empresa busca é um desafio cada vez maior.

Nesse sentido, entende-se que quando um candidato possui certa possibilidade de ser aprovado na função, ou um colaborador já efetivado na empresa, que apresenta as competências técnicas para a função falha em alguma da área comportamental, ou vice-versa, é necessário desenvolver essas habilidades, e não mais simplesmente substituí-lo, como pensava-se antigamente.

Quanto mais desenvolver seus funcionários e delegar-lhes tarefas, mais eles poderão auxiliá-lo a identificar as áreas de resultados principais e a cumprir as metas. Certifique-se que seus funcionários se encontram efetivamente treinados e ajude-os quando estiverem confusos, mas nunca deixe de lhes dar a oportunidade de executar

o serviço para qual foram selecionados. (MADDUX, 2001, p. 123)

Treinar esses colaboradores, dar a eles ferramentas e suporte para trabalhar, aumenta as possibilidades de garantia dos resultados, além de motivá-los na função. Mais uma vez, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas que pode ser utilizada, afim de desenvolver competências desse colaborador.

Entendendo que a antiga teoria de deixar os problemas pessoais na porta da empresa e ser somente profissional ali dentro já não se mantêm, é importante olhar esse colaborador como um todo, por isso a avaliação de desempenho deve abordar aspectos das habilidades técnicas e também humanas do colaborador.

As habilidades técnicas envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização, ou seja, estão ligadas ao fazer, com processos materiais, objetivos físicos e concretos. “Já as habilidades humanas ou comportamentais, estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Saber lidar com pessoas e através de pessoas” (CHIAVENATO, 2010).

O gestor pode, por exemplo, citar que o colaborador precisa melhorar sua simpatia, sua interação com os colegas de trabalho – habilidade humana, ou dizer que precisa ser mais preciso em suas colocações quando está em reuniões com a gerência – habilidade técnica. Todas as colocações que forem importantes para o melhor desenvolvimento de suas atividades, devem ser abordadas na avaliação de desempenho.

2.4 ESTILOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com uma boa avaliação de desempenho, o funcionário ganha mais clareza sobre o seu perfil profissional. Além disso, ele consegue perceber os seus pontos fortes e fracos, assim como formas de melhorá-los. Dessa forma, se torna mais responsável pelo seu próprio crescimento dentro da empresa, buscando formas de melhorar o seu desempenho, passando também a entender melhor qual o seu papel na organização e o que ela espera dele.

Os gestores também entendem melhor qual o perfil de trabalho da sua equipe, o que possibilita que tomem decisões mais assertivas em relação a eles. Além disso, ganham conhecimento sobre o próprio papel e influência no comportamento dos seus funcionários, melhorando também o seu desempenho.

Mas avaliar o desempenho do colaborador não é como seguir uma receita de bolo, pelo contrário, essa técnica apresenta vários estilos para sua realização, e cabe a organização, ou ao gestor, analisar qual apresentará melhor aplicabilidade na empresa.

A avaliação de desempenho pode ser realizada seguindo diversos métodos. A escolha do mais adequado dependerá principalmente do perfil do funcionário avaliado e da interação entre ele e seu avaliador. Além disso, outros fatores também podem ser considerados como necessidades do gestor, objetivo da empresa ao fazer a análise e dinâmica de observação utilizada. (MARQUES, 2018)

A seguir, os tipos mais comuns de avaliação: autoavaliação, avaliação por competência, avaliação por objetivo, avaliação 180 graus e avaliação 360 graus.

2.4.1 AUTOAVALIAÇÃO

Nesse tipo de avaliação de desempenho, também chamada de *autofeedback*³, o colaborador avalia a si mesmo de acordo com alguns critérios. Após refletir sobre o próprio comportamento e desempenho nas suas funções, o funcionário discute com o seu superior direto sobre as conclusões nas quais chegou. Portanto, esse processo permite que o seu funcionário seja protagonista no seu processo de avaliação.

A vantagem dessa técnica é que permite ao profissional fazer uma análise a respeito de seus resultados e comportamentos de maneira mais profunda e sincera. É também uma oportunidade para demonstrar seu profissionalismo, maturidade, autoconhecimento e capacidade de ouvir *feedbacks*. (MARQUES, 2018)

Além disso, melhora a sua *autocrítica* e *autorreflexão*, uma vez que o induz a pensar sobre seus comportamentos e pontos de melhoria. Também mostra aos seus colaboradores as diferenças entre a forma como ele e o seu líder percebem o seu desempenho. Porém, esse tipo de avaliação de desempenho exige maturidade da sua equipe de colaboradores. O autoconhecimento não é um processo simples, por isso, pode ser que os seus funcionários não estejam preparados e capacitados para avaliarem de forma realista o próprio desempenho.

2.4.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Esse tipo de avaliação é baseado na teoria de *competências*. Para realizá-la, o recrutador deve definir as principais *competências* esperadas dos membros de determinada área ou setor da sua empresa. A partir dessa definição, é possível avaliar quais dessas *competências* estão sendo praticadas por esses colaboradores e quais precisam ser desenvolvidas. Especialmente para quem está em período de experiência, ter segurança no que se faz é fator primordial em seu desenvolvimento dentro da empresa. Saber fazer – e fazer bem – é princípio básico para a continuidade na função.

Dessa forma, você consegue ter um panorama mais completo das habilidades técnicas e comportamentais que a sua equipe precisa desenvolver. Além disso, consegue estabelecer metas e comparar resultados de avaliações passadas, mensurando o crescimento da sua equipe.

Porém, para a utilização desse método de avaliação é essencial que sejam descritas as aptidões essenciais para cada um dos cargos e funções da sua empresa. Além disso, a sua equipe de RH precisa ter um conhecimento de *competências* bem desenvolvido para que a avaliação seja precisa.

2.4.3 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Nesse tipo de avaliação, a própria equipe cria, junto ao seu líder, uma série de metas e objetivos que devem ser atingidos em um determinado período. Com isso, após esse tempo, a própria equipe avalia o seu desempenho de acordo com os resultados obtidos. A partir dessa avaliação, é possível mensurar não apenas o desempenho da equipe, mas a forma como cada um dos seus colaboradores age para atingir os seus objetivos.

Essa avaliação não se daria especificamente no período de experiência, pois possivelmente nesse período o foco da avaliação seria muito mais individual do que grupal, e o avaliado não cria suas próprias metas e objetivos, pelo contrário, é apresentado a elas.

2.4.4 AVALIAÇÃO 180 GRAUS

³ Em treinamentos de *coaching*, o *autofeedback* é uma ferramenta que promove reflexões a respeito da maneira de agir e pensar do ser humano.

Essa avaliação também é chamada de avaliação conjunta, já que é realizada pelo avaliador e avaliado simultaneamente. Isso significa que o colaborador avalia o seu líder ao mesmo tempo em que é avaliado por ele, enquanto eles discutem sobre esse feedback. Ela é mediada pelo setor de RH e pode ser um importante momento de troca e abertura de canais de comunicação entre líder e funcionário.

Também possibilita a discussão dos resultados durante a realização da avaliação. Porém, ela é mais adequada para empresas que já têm uma cultura de feedback bem estruturada. Isso porque, se alguma das partes não souber como dar o feedback de forma adequada, ela pode gerar mais conflitos do que comunicação. Ao invés de procurar discutir de forma salutar os aspectos profissionais, corre-se o risco de as personalidades se sobressaírem.

2.4.5 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Na avaliação 360 graus, todas as pessoas que têm contato com o colaborador participam da sua avaliação. Ou seja, o seu funcionário é avaliado por colegas e líderes – podendo incluir clientes e fornecedores, caso necessário. Essa avaliação fornece mais credibilidade em seus resultados, uma vez que parte de vários pontos de vista na hora de avaliar o seu colaborador. Além disso, o colaborador também avalia o líder no questionário, o que gera feedback para toda a empresa.

O sucesso dessa técnica depende da proteção do anonimato dos avaliadores e exige um nível alto de maturidade dos envolvidos, garantindo a todos maior liberdade e privacidade para avaliar o desempenho de superiores e colegas. Assim, obtém-se um feedback realmente verdadeiro e imparcial, bem como sugestões de estratégias para viabilizar a mudança de comportamentos que resultem na melhoria efetiva da performance da equipe e do líder. (MARQUES, 2018)

Para realizar uma devida avaliação de desempenho, independentemente do método utilizado devem ser considerados alguns pontos, tais quais: análise diária do comportamento do funcionário (progressos, limitações, sucessos, fracassos) e oferta constante de feedbacks; identificação imediata dos problemas, buscando a manutenção da motivação do grupo e a resolução dos conflitos; entrevistas formais que devem ser efetuadas periodicamente.

2.5 QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO

Como citado, cada método de avaliação inclui avaliadores diferentes, por tanto depende da técnica utilizada pela organização.

O que independe do método é a necessidade da participação direta do gestor nesse processo. No período de experiência, o contato com o imediato deve ser o mais profissional possível, com o objetivo não de bajular, ou conquistar a confiança de seu trabalho pelo lado pessoal, e sim pela capacidade de trabalho expressa em esforço e reforço no ambiente.

Julga-se esse tipo de avaliação como eficiente pois os seus colaboradores são analisados pela pessoa que tem mais contato com eles – o seu superior direto. Porém, dependendo do tipo de liderança e da relação entre os líderes e sua equipe, essa avaliação pode não refletir a realidade da empresa. Isso porque uma proximidade demasiada pode fazer com que o gestor não perceba algumas falhas e limitações do seu time. De forma contrária, problemas de relacionamento entre o líder e algum dos membros dessa equipe podem enviesar a avaliação.

Seja qual for a metodologia, os avaliadores devem ter suporte do pessoal de Recursos Humanos, cuja experiência no assunto já é ampla, conhecendo os métodos diversos

de avaliação.

O RH é um departamento cuja finalidade dentro da empresa é justamente esta: promover uma integração melhor entre os funcionários e o gestor, entre eles e a própria empresa. Seja como for, gestor e equipe administrativa devem acompanhar bem de perto os resultados da avaliação de desempenho desenvolvida pelo RH.

2.6 ERROS COMUNS AO SE AVALIAR O DESEMPENHO

Seja qual for o estilo de avaliação de desempenho adotado pela organização em que atua, o gestor deve estar atento a alguns erros comuns no momento do feedback. O medo da antipatia é o primeiro erro na hora de avaliar o desempenho de seu colaborador. Pensa-se na reação dele, em como receberá esse feedback, nos comentários com os colegas de trabalho, e mais ainda, em como será a relação com esse colaborador após essa avaliação.

Apesar de poucos gerentes administrativos admitirem o fato, a maioria se preocupa se seus funcionários reagirão com antipatia ou ressentimento em relação a eles, ao terem de pressioná-los com um maior volume de serviços. Um gerente com essas características irá arriscar sua carreira para não frustrar um funcionário. (MADDUX, 2001, p. 18)

Como Maddux citou, há um risco pessoal em deixar que esse medo interfira na avaliação, pois os resultados do setor são de responsabilidade do gestor, e ele responderá por eles, positiva ou negativamente. Portanto, é melhor conhecer seu colaborador para encontrar a melhor maneira de falar com ele, levando em consideração sua subjetividade, mas sem deixar de lado o foco, que é desenvolvê-lo para melhores resultados.

Não assumir a responsabilidade pelo desempenho de seu colaborador também é uma falha quando se fala de desenvolvimento do colaborador. Claro que, o interesse da pessoa em desenvolver seu trabalho é fundamental, mas como já citado, o responsável por esse resultado é o gestor. Por isso é importante que ele esteja presente desde a seleção desse candidato até o monitoramento de suas atividades no dia-a-dia, evitando que a responsabilidade pelo desempenho seja simplesmente terceirizada ao colaborador, e esse possa simplesmente “não dar certo” na função, necessitando ser substituído.

Se os funcionários não podem lidar com incumbências delegadas, o gerente contratou um pessoal sem competência, falhou em fornecer-lhes treinamento adequado ou não tem se esforçado para descobrir a dimensão de suas capacidades. (MADDUX, 2001, p. 18)

É importante que haja um relacionamento de confiança entre gestor e colaborador, para que a comunicação seja eficaz, e não haja dúvidas sobre os propósitos da avaliação de desempenho. Se o colaborador não confiar em seu gestor, dificilmente levará em conta o feedback recebido por ele, tão pouco colocará em prática os planos de desenvolvimento traçados por ele.

A recíproca também é verdadeira, uma vez que o gestor delega atividades ao colaborador confiando nos resultados esperados, e faz uma avaliação de desempenho acreditando no real potencial de desenvolvimento desse colaborador, caso contrário, ela não atingirá os objetivos necessários.

Delegar não implica apenas transferir trabalho. Quando você delega, está ao mesmo

tempo consultando e desenvolvendo, e não apenas fixando tarefas. É fundamental a existência de um diálogo aberto, afinal o sucesso depende da habilidade de comunicação do gerente e do funcionário, além da qualidade de sua relação. Quando falta confiança por parte de algum deles, ou a comunicação é deficiente, é bastante improvável que a compreensão e a motivação necessárias estejam presentes. (MADDUX, 2001)

O ambiente de realização da avaliação de desempenho também é importante. Um dos erros comuns aos gestores é realizar esse feedback com pressa, ou em ambientes impróprios. É importante que reserve antecipadamente um tempo para que isso aconteça, que o colaborador não seja pego de surpresa, e que o gestor consiga mostrar a importância desse momento, através de sua atenção exclusiva para o desenvolvimento profissional do colaborador naquele momento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar o desenvolvimento humano profissional é um caminho longo. Mas entender que há maneiras de potencializá-lo é também importantíssimo para profissionais que se dedicam a isso. Durante todo o artigo foram abordadas maneiras de avaliar o desempenho, com o objetivo de obter melhores resultados desse capital tão rico e tão desafiador, que é o capital humano nas organizações.

Ser aprovado ou não durante o período de experiência em uma nova função ou empresa é sim sinônimo de expectativa, se adaptar ou não a esse novo meio também, mas a clareza nas informações torna tudo mais simples. Ser desligado da empresa com convicção de suas falhas e seus acertos pode permitir que esse profissional mantenha uma boa referência desse local de trabalho, do seu gestor e equipe.

Por isso é importante que essas avaliações sejam realizadas, e bem realizadas, com clareza e objetividade nas informações, usando de educação e bom senso nas colocações, com imparcialidade e profissionalismo.

Como o artigo apresentou, o papel de desenvolver essa ferramenta e capacitar os gestores a utilizá-la é do setor de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Desenvolvimento Humano – o nome do setor depende da organização. E cabe ressaltar então a importância desse setor dentro da empresa, de se ter profissionais capacitados nessa área, pois isso pode ser fator influenciador no desenvolvimento de toda a equipe de colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALMADA, V. F. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro, 2008.
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5> – Acesso em: 14 ago. 2018

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?**
http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf – Acesso em: 18 abr. 2018

BRASIL. **Decreto-Lei nº 229 – 28 de fevereiro de 1967**. Disponível em
<http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/Clt.pdf> Acesso em: 18 abr. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos**. 4ª Ed. Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª Ed. Manole, 2014.

FUDOLI JÚNIOR; Vanjosé Ursine. **Rotatividade de pessoal (Turnover): um estudo de caso em um posto de combustíveis**. 2016 <https://www.webartigos.com/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover-um-estudo-de-caso-em-um/146219#ixzz5OCejKHdl> – Acesso em: 14 ago. 2018

MADDUX, Robert B.. **Avaliação de Desempenho**. 1ª Ed.: Monitor, 2001.

MARQUES, José Roberto. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho**. 2018 <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> - Acesso em: 29 ago. 2018

VIEIRA, Juliana Fachi. **Os fundamentos da Gestão de Pessoas**. 2013 <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/> - Acesso em: 14 ago. 2018