

PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS REFERENTES À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Jaqueline Reinert Godoy¹; Talita Conte Ribas¹; Regiane Cristina de Souza²

RESUMO: As organizações estão em constantes transformações. Devido à necessidade de adaptação a essas mudanças, as organizações estão buscando recursos para satisfazer e promover o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Para atender essa demanda, foram criados métodos de avaliação de desempenho de profissionais. Tais métodos evoluíram para modelos contemporâneos. Uma forma atual de realizar a avaliação de desempenho é por meio da Avaliação 360°, que busca o *feedback* de múltiplas fontes, bem como a Avaliação por Competência, que mapeia as competências das pessoas e da organização. O objetivo da pesquisa foi verificar a percepção dos profissionais de Recursos Humanos em relação à Avaliação de Desempenho nas organizações da cidade de Maringá e região. Essa investigação foi realizada através da pesquisa qualitativa e estudos de casos, utilizando como instrumento uma entrevista semi-estruturada. Os sujeitos dessa pesquisa foram quatro profissionais da área de Recursos Humanos, que trabalham em organizações, na cidade de Maringá, Paraná. Os resultados mostram que os profissionais da área da psicologia valorizam o trabalho do colaborador, possuem uma visão mais humanizada, em comparação com o profissional com a formação em outra área, possui uma visão mais técnica, com o foco nos interesses da empresa. Ambos os profissionais reconhecem que os métodos de avaliação de desempenho por 360° e por competência são eficazes e importantes, mas ainda apresentam resistência. Os fatores que dificultam são a falta de tempo, conhecimento, treinamento, falta de colaboração dos funcionários do Recursos Humanos e a apoio dos responsáveis pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Percepções de Profissionais de Recursos Humanos; Avaliação 360 Graus.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constantes transformações. A cada dia que passa surge uma constante exigência a ser atendida. Dessa forma emerge a necessidade das organizações se adaptarem as novas modificações, buscando formas de sobrevivência e desenvolvimento organizacional. As pessoas que fazem parte das organizações são influenciadas por este sistema dinâmico e também precisam se adaptar e se desenvolver. Para atender essa demanda, foram criados vários métodos de avaliação de desempenho de profissionais nas organizações que consiste em uma análise sistemática do desempenho do profissional, em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento dentro da empresa.

¹ Acadêmicas do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR – Maringá – PR Programa de Bolsas de Iniciação Científica Cesumar (PROBIC). jaquereinert@hotmail.com; talyribas@hotmail.com

² Orientadora e docente do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. regiane.cristina@cesumar.br

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho de profissionais devido às imprecisões dos resultados de avaliações de desempenho,¹ começam a nascer outras ferramentas tentando buscar uma visão mais ampla e precisa do indivíduo avaliado como, por exemplo, a Avaliação de 360°, um processo que mede o grau de realização do empregado e das exigências do seu trabalho. Melkovick e Bodreau (2000), define essa alternativa como um mecanismo de avaliação de desempenho, que busca o feedback de múltiplas fontes.

Para Brandão (2008), outro tipo de avaliação que tem se tornado uma tendência é a Avaliação por Competência, que estabelece uma lista de competências, esperadas pela organização e mapeia as competências das pessoas. Tudo isso aliado com a estratégia empresarial. Esse método propõe-se a nortear esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as pessoas, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). A Avaliação 360°, pode também servir ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização.

Edwards e Ewen (1998) afirmam que no final da década de 80, profissionais de Recursos Humanos criaram um sistema de avaliação de funcionários, fundamentado em *feedbacks* confidenciais de um grupo específico de pessoas de cada área. Esse sistema passou a prometer ser mais confiável do que os tradicionais sistemas de avaliação de uma única fonte, ou seja, do superior imediato. Esse método de avaliação caracteriza a Avaliação 360 Graus.

De acordo com Zanelli (2002), a formação do psicólogo organizacional tem muitas funções, dentre elas, fazer em equipe multiprofissional, diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais referente aos Recursos Humanos, no nível sistêmico, bem como realizar avaliação de desempenho para elaborar projetos, preparar a organização, acompanhar a realização, como analisar os dados e encaminhar os resultados da avaliação de desempenho.

Zanelli (2002) enfatiza que a formação do psicólogo na organização para a realização de atividades especifica como as Avaliações de desempenho, exigem competência técnico-instrumental e a expectativa quanto ao conhecimento dessa atividade.

Para a realização de uma avaliação de desempenho humano eficaz, os gestores de Recursos Humanos, psicólogos ou não, precisam estar preferencialmente atualizados sobre os modelos de Avaliação de Desempenho contemporâneos, que possibilitam fornecer dados mais amplos, sobre os colaboradores, apontando para uma avaliação menos subjetiva, mais precisa e confiável, que por sua vez, facilitando a formulação de julgamentos adequados sobre as pessoas produzindo desta forma, conseqüências positivas e de desenvolvimento, tanto para o trabalhador, como para a empresa.

O Objetivo da pesquisa foi verificar a percepção dos profissionais de Recursos Humanos com formação em psicologia e compara com os que não têm a mesma formação, em relação à Avaliação de Desempenho Humano nas organizações da cidade de Maringá e região.

Dessa forma, o presente projeto de pesquisa verificou as percepções de um pequeno grupo de gestores de Recursos Humanos, psicólogos ou não, que atuam em organizações de grande porte da cidade de Maringá e região, suas percepções em relação à avaliação de desempenho humano nas organizações.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O levantamento das informações sobre Avaliação de Desempenho na visão 360° e pelo método de avaliação por competências, foi através de um roteiro de entrevista semi-estruturada com 15 questões, que foram construídas pelas próprias pesquisadoras, para investigar a percepção dos sujeitos, experiência profissional e o conhecimento que os profissionais da área de Recursos Humanos têm sobre os métodos de avaliação de desempenho.

Os sujeitos dessa pesquisa foram quatro profissionais da área de Recursos Humanos que trabalham em organizações em Maringá, na Região do Norte do Paraná.

Essa investigação foi conduzida de acordo com os delineamentos da pesquisa qualitativa e estudos de casos e aprovada pelo Comitê de Ética (Copec). O Levantamento de dados foi a partir de uma análise das entrevistas realizadas com os profissionais com formação em Psicologia e em outra área, foram comparadas as percepções de cada profissional em relação à Avaliação de desempenho 360° e avaliação de desempenho por competências.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das análises das entrevistas realizadas, podemos perceber que os profissionais que participaram de treinamentos voltados à avaliação de desempenho, possuem uma visão positiva do método, relatam que o método é eficaz, e acreditam que o resultado é benéfico não apenas para a empresa, mas também para o colaborador. Já os profissionais que não participaram de um treinamento específico de avaliação de desempenho, possuem uma percepção do método aparentemente distorcida, que pode ser pelo fato de não possuir o conhecimento e nem a prática da aplicação da avaliação de desempenho, comparando com o profissional que obteve treinamento e obteve o resultado final da avaliação de desempenho em sua empresa.

Observamos a importância de o profissional buscar treinamentos sobre o método de avaliação de desempenho. Pois verificamos a dificuldade que o profissional possui, tanto da área da psicologia ou com outra formação para o planejamento, desenvolvimento e a aplicação da avaliação de desempenho tanto por competência, como pela visão 360°. O Autor Zanelli (2002) enfatiza que a formação do psicólogo na organização para a realização de atividades específicas como as avaliações de desempenho, exigem competência técnico-instrumental e a expectativa quanto ao conhecimento dessa atividade.

Infere-se que o profissional da psicologia possui uma preocupação em valorizar o colaborador e não apenas avalia-los conforme a necessidade da empresa e no sentido de identificar a necessidade de treinamento. Aparece uma percepção mais humanizada em relação ao colaborador.

Os autores Zanelli e Bastos (2004) destacam a importância do Psicólogo na área organizacional, o subcampo da Psicologia Organizacional surge da relação entre a ação humana e a organização, enfocando conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia utilizada para organizar a ação individual e coletiva e forma congruente com os objetivos e missão da organização. Há nesse subcampo, o domínio de práticas de gestão de pessoas que apoiadas em concepções políticas gerais, definem as formas como a organização capta, integra, avalia, desenvolve e retém os seus membros.

Outro aspecto analisado nas entrevistas em relação à percepção da avaliação de desempenho, onde os profissionais entrevistados acreditam que esses métodos de

avaliações são importantes para a empresa, porém observamos uma diferenciação, nos profissionais não psicólogos o interesse aparenta estar mais voltado a atender a necessidade da empresa, deixando de lado a importância da avaliação para o colaborador.

Em relação à opinião dos entrevistados sobre a Avaliação de Desempenho por 360°, os profissionais que foram entrevistados, relataram ser um método de avaliação o mais completo, excelente, porém de todos os profissionais entrevistados, apenas um profissional implantou esse método na empresa, os outros não relataram nem planos para a implantação, apesar do reconhecimento da eficiência e importância do método de avaliação de desempenho 360°. Já em relação ao método de avaliação por competência, os profissionais acreditam ser um excelente método, porém de acordo com um profissional entrevistado, para o desenvolvimento dessa avaliação por competências, se gasta muito tempo, não atendendo a necessidade imediata da empresa.

Podemos perceber que todos os profissionais reconhecem que os métodos de avaliação de desempenho por 360° e por competência são eficazes e importantes, mas ainda apresentam resistências, acreditam ser um método difícil, trabalhoso. Essa percepção pode estar relacionada com a própria cultura da empresa e a disposição dos profissionais para a realização dos métodos de avaliação de desempenho, ao questioná-los sobre as dificuldades da implantação, todos os profissionais relatam que os fatores que dificultam são a falta de tempo, conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho, treinamento, falta de colaboração dos funcionários do Recursos Humanos e a apoio dos responsáveis pela empresa.

4 CONCLUSÃO

Conforme o resultado esperado pela pesquisa, confirmamos que o profissional com formação em Psicologia realmente possui uma preocupação maior em relação ao colaborador, no sentido de valorizar o seu trabalho através da avaliação de desempenho, sendo assim, possuem uma visão mais humanizada. Já o profissional com a formação em outra área como Análise de Sistemas e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, possui uma visão mais técnica, com o foco nos interesses da empresa. Identificamos a necessidade de ambos profissionais de terem mais conhecimento em relação à ferramenta de avaliação de desempenho na visão 360° e avaliação de desempenho por competência e receber treinamentos, para que retire a idéia de ser um instrumento trabalhoso e difícil, pois o resultado final poderá contribuir para o desenvolvimento do colaborador e da empresa.

REFERÊNCIAS

BRANDAO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: **integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, Oct. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 de maio de 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: **tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/151.pdf>. Acesso em: 5 de abril 2009.

EDWARDS, M.R.; EWEN, A.J. **Feedback 360 Graus**. *Revista HSM Management*, São Paulo. V.1, n6, 1998.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Adminstracao de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, José Carlos e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Inserção do profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (organizadores) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.