



FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KELTON FELIPE DE ARAÚJO MOURA

**GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO TREINAMENTO**

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

KELTON FELIPE DE ARAÚJO MOURA

**GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO TREINAMENTO**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do
TCC apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú
– FACESMA, como requisito parcial para a obtenção
de nota.

Orientador: Prof. Dr. Iury Torquato

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO TREINAMENTO

Kelton Felipe de Araújo Moura¹

INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico apresenta um estudo que possibilita ao acadêmico ampliar seus conhecimentos teóricos acerca da avaliação de desempenho e do treinamento nas organizações privadas como também apresenta a importância da gestão de pessoas para a organização.

O trabalho tem como objetivo o entendimento por parte do leitor a respeito da avaliação de desempenho e do treinamento nas organizações apresentando informações importantes que justifiquem seu estudo.

Quanto a metodologia apresenta a análise qualitativa, descritiva, com característica puramente bibliográfica, já que as fontes de consulta foram livros, artigos e anais de eventos.

O tema a ser trabalhado é de importante relevância, pois as organizações estão em constante processo de mudança e necessitam de profissionais adequados que acompanhem essas mudanças principalmente no setor privado, pois seu principal objetivo é o lucro, e para chegar a esse objetivo necessitam de profissionais cada vez mais treinados e de um controle que é a avaliação de desempenho que vai comparar o desempenho desejado com o que foi realizado.

CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2014), pode-se conceituar avaliação de desempenho como o método usado por organizações para quantificar ou medir o nível de colaboração/productividade de cada colaborador individualmente ou de uma equipe/grupo de trabalho, porém serve também para mensurar e auxiliar no traço de competências.

Também temos a definição de Lucena (1992 apud SAKANO, GOMES, ALMEIDA, SOUSA, SILVA E PINTO 2014, p.102) “o conceito de avaliação abrange

como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta) ”.

Outro detalhe importante a ser citado é que esse instrumento possibilita auxílio à área administrativa, pois através dele identifica – se problemas com os colaboradores, tais como dificuldades de integração à empresa ou ao cargo. Essas contingências são imprescindíveis para consecução de novas políticas de RH, pois esse tipo de avaliação compara o desempenho real com o padrão estabelecido por cada organização (CHIAVENATO 2010).

Objetivos do uso da avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2010), a principal premissa de se avaliar o desempenho nas organizações é o crescimento do indivíduo no trabalho, não só tecnicamente mas com efetividade, existem também os objetivos implícitos que não são foco principal mas acontecem como consequência da aplicação desse tipo de avaliação, dentre eles pode – se citar o incentivo a produtividade, políticas salariais, mensuração do potencial de cada indivíduo e conseqüentemente promoções futuras dentro da organização, além de proporcionar retroação ou feedback ao próprio colaborador, o que pode auxiliar a desenvolver seus pontos fortes e melhorar em seus pontos negativos.

Importância da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é de grande importância para a organização e para o trabalhador individualmente, pois o indivíduo precisa de uma resposta consistente sobre o seu trabalho, tendo que saber se está exercendo sua função de maneira correta, mas também é importante para organização, pois é através dela que sabe – se se os seus colaboradores estão alinhados com seus objetivos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), existem motivos para as organizações usarem esse método para avaliar seus colaboradores, dentre esses existem incentivos, que se atrelam recompensas, aumentos de salários, mas também questões punitivas como

transferências e demissões, tudo isso incentiva também o desenvolvimento de habilidades e competências para que o colaborador esteja sempre buscando melhorias. Outro importante motivo é essencial para gerar evolução no trabalho é a retroação ou feedback, que mostra as forças e fraquezas dentre outros aspectos individualmente e coletivamente.

Ainda existem diversos motivos importantes, um deles é o potencial de crescimento, que serve de parâmetro para a consecução de planos de treinamento, também melhora de maneira significativa o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Benefícios da avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2010, p. 123), “a avaliação de desempenho traz benefícios a curto, médio e longo prazo e seus principais beneficiários são: as pessoas, os gerentes, a organização e a comunidade”.

Nos benefícios que a avaliação traz para o gestor, pode – se dizer que esse método retira a subjetividade do processo avaliativo do subordinado, além de proporcionar ao gerente uma maneira prática de comunicação com seus liderados na compreensão de um feedback sobre seu desempenho no trabalho. Já os benefícios que ela traz ao colaborador pode ser citado que essa avaliação gera no colaborador um sentimento de pertencimento, pois o mesmo pode se sentir valorizado pela organização, além disso também mostra ao funcionário o que a empresa espera de seu trabalho tendo como base os objetivos organizacionais, e também demonstra os pontos forte e as fraquezas de cada colaborador, servindo assim para a consecução de programas de treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Dificuldades de utilizar a avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2014), mesmo a avaliação de desempenho sendo um mecanismo benéfico, ela contém pontos negativos que podem diminuir a qualidade do trabalho nas organizações, dentre esses pontos pode – se citar a situação em que o avaliado percebe na avaliação como um procedimento tendencioso para beneficiá – lo ou para prejudicá-lo. Outro ponto importante, é quando a própria organização trata esse

método como um simples preenchimento do formulário, sendo tratada com pouca ou nenhuma seriedade.

Também pode ser citado mais especificamente o caso do setor público, que segundo Dias (2010) no mundo, as nações têm se preocupado cada vez mais em implantar sistemas eficientes de gestão, isso inclui o desempenho dos servidores, principalmente os que prestam serviços diretos à população. No caso do setor público federal brasileiro, as mudanças vêm sendo implantadas desde a década de noventa, porém esbarra em fatores já enraizados, como a acomodação e a ineficiência de muitos servidores, que veem a avaliação de desempenho apenas como método de progressão de carreira e aumento salarial, não tendo interesse no feedback e nos outros benefícios que esse método oferece ao servidor e para o órgão ou secretaria no qual desempenham suas funções laborais.

Métodos de avaliação de desempenho

O desempenho deve ser avaliado por meio de alguns métodos, já esses métodos de avaliar o desempenho nas organizações são diversos e por isso sofrem variações de acordo com cada organização e de acordo com o cargo ocupado pelo avaliado, pois os métodos devem priorizar o atendimento de objetivos organizacionais específicos. Dentre os principais métodos que existem são o das escalas gráficas, o da escolha forçada, pesquisa de campo, o dos incidentes críticos, comparação de pares, métodos das frases descritivas e listas de verificação (CHIAVENATO 2010).

Método das escalas gráficas

De acordo com Marras (2012) consiste em um formulário de dupla entrada, que por sua vez apresentam dois sentidos, um horizontal e um vertical, horizontalmente é demonstrado os parâmetros que serviram para verificar nível de desempenho dos indivíduos, esse nível é hierarquicamente denominado de graus, podendo ser ótimo, muito bom, bom, regular e fraco, possivelmente pode ter uma última coluna com a pontuação total.

Há também diversos pontos deste modelo que são criticados, tais como a falta de participação do indivíduo que está sendo avaliado, outro ponto é que esse método apresenta um instrumento inflexível, os indivíduos são tratados de maneira igual, não levando em conta suas diferenças, e também pode haver subjetividade durante o procedimento por parte do avaliador, podendo ser muitas vezes de cunho pessoal (MARRAS 2012).

Método das escolhas forçadas

Segundo Marras (2012), esse método se aplica através de frases de cunho positivo ou negativo, dependendo do desempenho do avaliado, sendo que esse nome escolha forçada diz respeito à forma como o avaliador se vê no momento da avaliação. Existem duas formas de escolha das frases, a primeira delas é de duas frases positivas e duas frases negativas, diante disso o avaliador deverá escolher as que mais se aplicam e as que menos se aplicam ao perfil do avaliado. No segundo caso ele o avaliador deve escolher quatro frases positivas, sendo que duas delas devem se aplicar ao perfil do avaliado.

Método da pesquisa de campo

Marras (2012), afirma que esse método necessita da união de dois profissionais que vão ser os avaliadores, sendo eles um profissional do próprio setor ou departamento de RH, ou um consultor externo, juntamente com o gestor/supervisor da área específica do profissional que será objeto de avaliação.

Na prática o gestor faz um levantamento de aspectos positivos e negativos do avaliado, utilizando como parâmetro os indicadores de fraco, regular, bom e ótimo, após isso os avaliadores em conjunto formam a avaliação final. Em outro momento após esse resultado, os avaliadores traçam planos de melhoria futura para aquele avaliado. E no momento final os avaliadores se reúnem com o avaliado para demonstrar e explicar ao

mesmo os resultados da avaliação, vale ressaltar que a partir deste momento é papel do gestor o acompanhamento periódico do colaborador (MARRAS 2012).

Método dos incidentes críticos

Baseia – se na identificação dos comportamentos dos colaboradores, especificamente naqueles que são fracos ou aqueles que são extremamente bons, ou seja trata-se da avaliação que está fora do estado de normalidade (CHIAVENATO 2010).

Método de comparação de pares

Segundo Chiavenato (2010), esse método consiste em uma comparação entre dois colaboradores sendo que aquele melhor conceituado na avaliação é colocado o nome do mesmo do lado direito de um formulário, que contém diversas folhas, cada uma representa a avaliação de um fator diverso.

Método de frases descritivas

Esse método se difere do método da escolha forçada apenas em um aspecto, pois o mesmo não apresenta a obrigatoriedade da escolha de frases. Recebe esse nome por conta dos sinais que este apresenta, sendo o sinal de “+” atrelado a afirmativa “sim” que é atribuído ao colaborador que tem um desempenho satisfatório, e o sinal de “-“ atrelado a negativa “não”, usada para aqueles que apresentam um desempenho abaixo do esperado (CHIAVENATO 2010).

Método de listas de verificação

Também conhecido como check list, esse método consiste de um formulário no qual serve de auxílio ao avaliador para que o mesmo não deixe passar nenhum parâmetro sem ser avaliado, consistindo de valores quantitativos (CHIAVENATO 2010).

CONCEITO DE TREINAMENTO

Treinamento pode ser definido como um meio para desenvolver as competências nas pessoas, e para que estas possam ser mais produtivas nas suas funções, vale ressaltar que na antiguidade o treinamento era definido apenas como a maneira de aumentar e melhorar a produtividade das organizações, atualmente o treinamento é uma fonte de lucratividade, pois agrega valor ao indivíduo que conseqüentemente enriquece a organização (CHIAVENATO 2014).

Outro autor conceitua treinamento, mas com o nome distinto, como cita Cattani (2002 apud ABBAD, ANDRADE, COLS E MOURÃO, 2007 p.42), nomeada de formação profissional, e conceituada como “todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam, ao indivíduo, adquirir conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços”. Esse conceito está intimamente ligado com a ideia contemporânea, pois vale ressaltar apenas a diferença na nomenclatura dada pelo autor, mas o intuito é o mesmo.

Importância do processo de treinamento

De acordo com Chiavenato (2014), um dos fatores que geram importância a esse processo é a preparação para o desempenho das funções de cada cargo/função, não só isso mas também no desenvolvimento de competências nos colaboradores, principalmente as competências de gestão especificamente nos cargos que requerem liderança.

Outro fator de importância segundo Chiavenato (2010) é que sem o treinamento as pessoas tornam – se improdutivas e despreparadas para o trabalho, aumentando também a morosidade. Já com o treinamento o colaborador torna- se mais produtivo, mais

excelente profissionalmente, gerando não só satisfação aos superiores ou líderes, mas também ao cliente. O treinamento pode ser considerado caro, porém os seus benefícios podem ser altamente eficazes, se considerar o retorno futuro que ele produz não só para o colaborador, mas também para a organização.

Tipos de treinamento

Segundo Chiavenato (2009), “como processo educacional, o treinamento envolve basicamente quatro tipos de conteúdo em escala crescente de complexidade a saber”. Abaixo será abordado cada conteúdo, demonstrando características importantes.

Transmissão de informações e de conhecimento

O primeiro deles é a transmissão de informações e de conhecimento, que é aplicado geralmente a novos colaboradores que ingressam na organização, sendo transmitidos conhecimentos a respeito do novo trabalho, como informações sobre a organização, regras a serem seguidas na empresa como também estrutura organizacional e funcional. Esse procedimento é repassado ao novo colaborador geralmente através de aulas presenciais expositivas, e meios eletrônicos, como a intranet da empresa (CHIAVENATO 2010).

Desenvolvimento de habilidades

De acordo com Chiavenato (2010) um dos objetivos do treinamento é o desenvolvimento de habilidades ligadas ao cargo/função desenvolvida pelo colaborador no trabalho, nas funções operacionais são exigidos práticas manuais, então o treinamento auxilia no aprendizado desses procedimentos práticos. Já os cargos de direção o treinamento é voltado a aquisição por parte do colaborador de competências gerenciais e de liderança.

Desenvolvimento de atitudes

Esse conteúdo está atrelado às relações interpessoais na organização, objetivando desenvolver habitualmente atitudes adequadas e favoráveis a um clima organizacional

agradável, isso reflete diretamente no trato e relacionamento com o cliente, sendo esse o objetivo principal (CHIAVENATO 2010).

Desenvolvimento de conceitos

Segundo Chiavenato (2010) esse tipo de conteúdo é indicado para gestores, sejam eles supervisores, diretores ou gerentes, esse modelo desenvolve formas conceituais de desenvolvimento, pois os colaboradores alvo dele, enfrentam problemas mais complexos que necessitam dessa diferenciação.

Processo de treinamento

De acordo com Chiavenato (2014) o processo de treinamento acontece ciclicamente, e é composto por quatro etapas, sendo elas o diagnóstico, o desenho, a implantação e a avaliação. A seguir será abordado cada etapa de maneira individual, mostrando algumas informações sobre cada.

Diagnóstico das necessidades de treinamento

Também conhecido como levantamento das necessidades de treinamento ou LNT, é a etapa inicial do processo de treinamento, e consiste no levantamento e nas pesquisas internas que visam diagnosticar carências laborais nos diversos setores da organização. Esse diagnóstico quando bem feito, pode ser benéfico levando em consideração a eficiência e eficácia que são primordiais para as organizações, porém quando não se tem o devido cuidado durante esse levantamento, pode haver perda de tempo e de esforço, isso é explicado a partir do momento em que se afirma que há a necessidade de capacitação dos colaboradores, e essa necessidade na realidade não se faz necessária no presente momento (Chiavenato 2010).

Outro fator importante a ser salientado é que segundo Chiavenato (2010), às necessidades de treinamento podem levar em consideração contingências atuais vividas pela organização e que podem ser facilmente visualizadas, tais como a diminuição dos níveis de produção por parte dos colaboradores, a qualidade da produção em um patamar inferior ao aceitável, defeitos e/ou falhas nos equipamentos de trabalho, aumento no

quantitativo de acidentes de trabalho e número excessivos de erros ou falhas durante o processo produtivo, ocasionando no desperdício de tempo e de matérias – primas.

Desenho ou programação do treinamento

É a etapa subsequente ao LNT, acontece quando se identifica carências de treinamento, e consiste no planejamento de como será o processo, vale ressaltar que o mesmo tem de estar alinhado com os objetivos organizacionais. Também vale salientar que esse procedimento deve buscar soluções para algumas indagações, tais como quais indivíduos necessitam de treinamento, a maneira como será aplicado o treinamento, qual assunto ou conteúdo será abordado, quem terá o papel de aplicar o treinamento, qual o local propício ao procedimento, qual o melhor horário para a instrução e quais os objetivos a serem alcançados, já esse último tem de estar atrelados aos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO 2014).

Execução ou implantação do treinamento

Segundo Chiavenato (2010) essa etapa consiste na efetiva execução do processo de treinamento, através dos detalhes discutidos durante a programação, tais como local, conteúdo e instrutor. Vale ressaltar que em relação ao local que será ministrado o treinamento, o mesmo pode ser realizado de diferentes formas, a primeira delas é no próprio local de trabalho, que tem como vantagem a supervisão de como o colaborador faz durante o seu dia a dia, facilitando para o ensinamento por parte do instrutor e a identificação de erros de execução. A segunda forma é o treinamento na própria empresa, porém fora o posto de trabalho, onde o colaborador é deslocado para um local preparado para a instrução, mas se difere do seu local laboral. A terceira forma consiste na instrução do colaborador fora da organização, geralmente outra organização especializada no quesito de treinamento.

Avaliação ou mensuração dos resultados do treinamento

É considerada a última etapa do processo de treinamento, e consiste na verificação se o treinamento aconteceu de maneira correta, atendendo aos objetivos organizacionais sanando as necessidades que forma anteriormente levantadas, se foram solucionados os

problemas, significa que o treinamento foi eficaz, já se os números produtivos da organização aumentarem devido ao treinamento, pode concluir que o treinamento foi eficiente (CHIAVENATO 2014).

Técnicas de treinamento

De acordo com Chiavenato (2010), as técnicas de treinamento auxiliam no desenvolvimento do indivíduo nas organizações, e podem ser divididas em cinco, essas serão abordadas a seguir de maneira separada.

Aulas expositivas

Segundo a Faculdades Bom Jesus (2002), trata-se de uma técnica de treinamento de baixo custo, pois o instrutor indica livros, revistas e outros suportes de comunicação, através desses o instrutor expõe de maneira verbal situações cotidianas, para os treinados que apenas escutam. Uma vantagem desse método é que o instrutor pode repassar apenas as informações relevantes sem a necessidade de mais tempo para isso. Porém existem desvantagens, uma delas é a passividade deste método, pois os instruídos apenas escutam, não formando nenhum diálogo durante esse procedimento, tornando mais cansativo ao ouvinte.

Instrução programada

É uma técnica utilizada no treinamento cuja principal característica é a ausência da presença e da instrução por parte do instrutor, requerendo dos instruídos respostas individualizantes. Um ponto positivo disso é que pode ser aplicado por meios virtuais, podendo ser usado em qualquer horário ou local (CHIAVENATO 2014).

Dinâmicas grupais

Consiste na interação entre o grupo de treinados, objetivando por parte dos mesmos criarem soluções para problemas mais elaborados, e que necessitam de uma análise prévia (FACULDADES BOM JESUS 2002).

Computer based training

É o tipo de treinamento que recebe auxílio dos diversos meios da TI, sendo alguns deles recursos visuais como slides e fotos, as mídias físicas, neles contendo áudios, animações, vídeos, como forma de facilitar a aprendizagem (FACULDADES BOM JESUS 2002).

Online training

Trata-se de um termo que faz referência a aprendizagem por meio da internet e suas diversas ferramentas, que aumentam significativamente o conhecimento das pessoas devido a sua facilidade de acesso, e também seu baixo custo (CHIAVENATO 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostrou como as organizações mantêm seus colaboradores, através de métodos e técnicas de avaliação de desempenho, do treinamento bem como ressalta a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional.

No que se refere a avaliação de desempenho foi visto sua importância, pois ela vai mensurar a contribuição de cada indivíduo ou de um grupo para o desenvolvimento organizacional, outro fator de grande relevância abordado sobre este método é o feedback, e sua contribuição para a auto análise individual. Também é importante ressaltar sua participação para a gestão de pessoas em si, já que o setor cria uma responsabilidade que abrange toda a organização. Há também os benefícios de produtividade que ela gera não só para organização, mas também ao indivíduo, que é incentivado a sempre se manter motivado e comprometido com o bom desempenho de suas atribuições.

Já com relação ao treinamento pôde ser visto que o mesmo é imprescindível para o mantimento e para continuidade da manutenção do indivíduo, contribuindo para a difusão do conhecimento e da constante atualização profissional, já que surgem novas tecnologias, técnicas e métodos. Também restringe a acomodação profissional por parte dos colaboradores e assim como a avaliação de desempenho incentiva a constante atualização e motivação.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; ANDRADE, J. E. B.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ALMEIDA, D. A. K.; GOMES, A. P.; PINTO, A. D. L.; SAKANO, A. M.; SOUSA, L.; SIVA, C. R. **Avaliação de Desempenho**: conceito, objetivo e metodologia. Revista Ampla de Gestão Empresarial, São Paulo, V. 3, N° 2, art. 7, p 100-109, outubro de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital Humano das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campos, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para avaliar o Desempenho Organizacional**: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. Revista Contemporânea de Contabilidade. v. 01, janeiro /junho, ano 02, 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

FACULDADES BOM JESUS. **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

LUZ, H. B.; LUNARDI, N. **Avaliação do Desempenho do Profissional Enfermeiro em Unidade de Internação**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, 39 (2/3): 81 - 85, abril /setembro, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação do Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Supervisão e Avaliação do Desempenho do Docente**: Para uma Abordagem de Orientação Transformadora. Lisboa: Conselho Científico para a Avaliação de Professores, 2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **A inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**. 2. ed. Brasília: MTE, SIT, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.