

AValiação DE PESSOAS NO TRABALHO: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Flávia Maria Zorzi Branco; Dirceu Minella; Sheila Mara Vilanova; Daiana
Cristina Sebenello

Resumo

A avaliação de desempenho no ambiente de trabalho é uma prática essencial para o crescimento tanto das pessoas quanto das organizações. Este artigo explora os métodos e objetivos que fazem parte desse processo, além dos desafios que surgem ao longo do caminho. Através de uma abordagem prática e humanizada, destacamos a importância do feedback e da cultura organizacional para tornar as avaliações mais efetivas e valiosas para todos.

Introdução

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho não é apenas uma ferramenta de controle, mas uma oportunidade de desenvolvimento e valorização. Como apontam autores como Chiavenato (1999) e Bock (2008), esse processo deve se concentrar em incentivar o crescimento pessoal e profissional, orientando colaboradores e gestores no sentido de construir um ambiente mais colaborativo e alinhado com as metas organizacionais. Porém, a avaliação de desempenho enfrenta certos desafios, especialmente relacionados à subjetividade e à aceitação dos colaboradores. Superar essas dificuldades torna o processo mais acolhedor e construtivo.

Métodos de avaliação

No ambiente de trabalho, há várias formas de avaliar o desempenho, cada uma com seus pontos fortes e limitações. As mais comuns são:

- **Avaliação por Objetivos (APO):** Esse método destaca o cumprimento de metas específicas. Como apontado por Muchinski (2004), a APO ajuda os colaboradores a entenderem claramente as expectativas e como suas tarefas se conectam com os objetivos da empresa.
- **Avaliação 360 Graus:** Por meio de feedbacks de diferentes fontes (superiores, colegas e subordinados), a avaliação 360 graus proporciona uma visão completa do desempenho do colaborador, segundo Bowditch

e Buono (2002). Essa abordagem traz mais empatia para o processo, permitindo que o colaborador tenha uma perspectiva mais ampla sobre sua atuação.

- **Escalas Gráficas:** Um método direto, no qual características específicas, como habilidades e comportamentos, são avaliadas com uma escala quantitativa. Ancona-Lopes (2013) destaca que, ao simplificar a avaliação com indicadores claros, os colaboradores entendem com mais facilidade onde precisam melhorar.
- **Autoavaliação:** Spector e Puglia (2002) defendem que a autoavaliação estimula o autoconhecimento e o senso de responsabilidade. Esse método convida o colaborador a refletir sobre seu próprio trabalho, promovendo um senso de autonomia e autocrítica.

Objetivos da avaliação

As avaliações de desempenho têm um papel fundamental para diversos objetivos, incluindo:

1. **Desenvolvimento de Talentos:** A identificação de habilidades e lacunas de desempenho guia as ações de treinamento e desenvolvimento. Zanelli (2002) observa que, ao incentivar o crescimento dos colaboradores, a organização fortalece sua própria capacidade de inovar e se adaptar.
2. **Reconhecimento e Recompensa:** Quando conduzida com critérios objetivos, a avaliação justifica promoções e aumentos salariais, reforçando o senso de justiça e reconhecimento, como pontua Chiavenato (1999).
3. **Melhor Comunicação:** Davel e Vergara (2009) sugerem que o processo avaliativo, quando feito de maneira clara e aberta, contribui para um diálogo mais eficaz entre colaboradores e gestores, aproximando as expectativas de ambas as partes e criando um ambiente de colaboração e confiança.

Desafios na avaliação de desempenho

Embora a avaliação de desempenho seja benéfica, o processo enfrenta desafios que podem limitar seu impacto positivo:

- **Subjetividade:** A avaliação pode, por vezes, refletir percepções pessoais, o que compromete a objetividade. Para reduzir essa interferência, Chiavenato (1999) sugere a utilização de métodos claros e transparentes, que favorecem uma análise mais imparcial.
- **Resistência dos Colaboradores:** Alguns colaboradores podem se sentir ansiosos ou ameaçados pela avaliação, o que, como observam autores como Muchinski (2004), pode desmotivar e prejudicar o clima organizacional. Criar uma abordagem mais empática e participativa ajuda a minimizar essas resistências.
- **Falta de Clareza nos Critérios:** Critérios de avaliação pouco definidos podem gerar insegurança. Bowditch e Buono (2002) destacam a importância de comunicar os objetivos da avaliação de forma simples e transparente, para que os colaboradores saibam o que se espera deles.

A importância do feedback

O feedback, conforme Chiavenato (1999), é fundamental para fortalecer a conexão entre colaboradores e gestores. Ao fornecer retorno sobre o desempenho, é importante que o feedback seja:

- **Específico:** Direcionado a ações e resultados concretos, o que facilita o entendimento do colaborador sobre onde pode melhorar.
- **Oportuno:** Entregar o feedback em tempo hábil permite que o colaborador faça os ajustes necessários e mantenha um desenvolvimento contínuo.
- **Construtivo:** Em vez de simplesmente apontar falhas, o feedback deve ter um tom de apoio e incentivo ao crescimento.

Cultura organizacional e avaliação

A cultura da empresa molda a forma como a avaliação de desempenho é encarada e realizada. Organizações que cultivam transparência e aprendizado constante tendem a promover processos de avaliação mais justos

(2009). Isso gera um ambiente onde o colaborador se sente parte de um processo de melhoria mútua, em que a avaliação é vista como uma ferramenta de progresso e não apenas de controle.

Conclusão

A avaliação de desempenho, quando realizada de forma humanizada e clara, é uma aliada poderosa para o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. No entanto, sua eficácia depende de uma estrutura bem planejada e da promoção de uma cultura organizacional de confiança e apoio. Ao superar desafios comuns, como a subjetividade e a resistência, é possível criar um ambiente de trabalho que incentiva o crescimento e o comprometimento dos colaboradores.

Referências

- BOCK, A. M. B. *Psicologias*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MUCHINSKI, P. M. *Psicologia organizacional*. 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- SPECTOR, P. E.; PUGLIA, D. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZANELLI, J. C. *O Psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.