

## SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE CRÍTICA

\* Alexandre Shigunov Neto

### RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo realizar uma análise sobre o sistema tradicional e as novas propostas de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações e sempre esteve, de alguma forma, refletindo as transformações sociais. Assim, este trabalho segmentou em três fases históricas o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho, conforme sua evolução: sistema tradicional; sistema contemporâneo e propostas futuras. As mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo em grande velocidade, acarretam grandes transformações organizacionais, no mercado e na crescente competitividade. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir e desenvolver procedimentos e maneiras que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais e minimizar os equívocos e disfunções dos tradicionais métodos de avaliação. As novas propostas de avaliação de desempenho buscam, desta forma, incorporar conceitos modernos de gestão de recursos humanos, liderança, qualidade, valorização e crescimento do ser humano e sistemas adequados de recompensa, o que, destarte, vem exigindo maior responsabilidade e preparo dos quadros avaliadores.

**Unitermos:** desempenho, funcionário, transformações.

**Key-words:** performace, employee, transformations.

### ABSTRACT:

The main goal of the present work was to carry out an analysis of the traditional system and the new proposals of performance evaluation. The performance evaluation has followed the evolution of the organizations and has always reflected social transformations. This work segmented the development of the performance evaluation process in three historical phases, according to its evolution: traditional system; contemporary system and future proposals.

The social, cultural, political, economic, and technological changes that are taking place in a quick manner cause significant organizational transformations in the market and in the growing competitiveness. In that sense the organizations need to discover and develop procedures and ways that involve and commit their employees with the organizational goals, and need also to minimize the equivocation and malfunction of the traditional evaluation methods. The new proposals of performance evaluation attempt to incorporate new concepts of personnel management, leadership, quality, valorization and growth of the human being, and adequate rewarding systems, which have, thus, been demanding higher levels of responsibility and preparation on the evaluators.

---

\* Administrador graduado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Estudante do Curso de Especialização em Economia Empresarial da Universidade Estadual de Londrina - UEL (em convênio com IEL e a FIEP).

Funcionário da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-graduação - UEL.

## Considerações iniciais

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho.

O presente trabalho teve como objetivo geral realizar uma análise crítica do sistema tradicional de avaliação de desempenho e das novas propostas. Além desse objetivo principal, o trabalho teve como objetivos específicos os seguintes: 1) analisar as propostas tradicionais e contemporâneas de avaliação de desempenho; 2) analisar as novas e futuras tendências nos sistemas de avaliação de desempenho; 3) analisar as posturas necessárias que os administradores, como avaliadores, devem ter diante das mudanças organizacionais e ambientais.

Para alcançar os objetivos inicialmente propostos dividimos o trabalho em quatro partes e a conclusão, assim ordenados: 1) sistema tradicional: virtudes, problemas e disfunções. O objeto de estudo desse capítulo é o sistema tradicional de avaliação de desempenho, que vem sendo utilizado há vários séculos pela sociedade e pelas organizações, analisando suas disfunções, problemas e virtudes; 2) as mudanças e as novas propostas de avaliação de desempenho. As transformações que ocorrem em todos os níveis também afetam as organizações e os sistemas de avaliação de desempenho. Pretende-se analisar as principais transformações que influenciam e requerem novas tendências das organizações. Adicionalmente, será realizada uma análise das novas propostas de avaliação de desempenho que começam a surgir e exigem dos profissionais que atuam nas organizações uma nova postura.

## Sistema tradicional: virtudes, problemas e disfunções

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações que sempre estiveram de alguma forma refletindo as transformações sociais. Assim, pode-se definir três fases do processo de avaliação de desempenho, conforme sua evolução:

- Sistema tradicional;
- Sistema contemporâneo;
- Propostas futuras.

O objeto de estudo deste capítulo será o sistema tradicional de avaliação de desempenho, objetivando-se realizar uma análise crítica sobre as virtudes, as disfunções e os problemas conseqüentes do sistema tradicional de avaliação de desempenho, utilizado pelas organizações.

*"A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção, oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo" (AQUINO, 1980, p. 199).*

