

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

Elisa Artur Mite

Licenciada em Psicologia Organizacional

Docente do ISCTAC- Pemba

mitecuna@gmail.com

RESUMO

O presente artigo, busca examinar a percepção dos colaboradores sobre avaliação de desempenho e a sua influência na Motivação de uma Instituição Pública com missão de assegurar a promoção e edificação sólida do emprego, diálogo e protecção social. Teve como objectivo geral, compreender a percepção dos colaboradores sobre a avaliação do desempenho e sua influência na motivação, cujo pressuposto levantado é a não encaração da avaliação de desempenho; onde mostraram-nos atitudes que caracterizam desconforto, para a participação no processo. A metodologia utilizada baseou-se em dados quali-quantitativos, colectados através de questionário e entrevista não estruturadas aplicadas a 60 colaboradores. Os resultados obtidos nesta pesquisa, confirmam a hipótese de que a interpretação da avaliação de desempenho como instrumento de penalização de comportamento dos colaboradores, não influencia na motivação assim, há valorização das acções dos colaboradores e satisfação dos objectivos individuais e das organizações.

Palavras - chaves: Percepção dos Colaboradores, Avaliação de Desempenho e Motivação.

INTRODUÇÃO

No actual cenário das organizações, tem sido cada vez mais abordada a importância da valorização do ser humano. As formas de propor essa valorização é através da avaliação de desempenho e da motivação, onde o gestor de Recursos Humanos (RH) avalia as actividades, metas, competências e resultados de seus funcionários dentro da organização tendo como objectivo, identificar os pontos fortes e fracos de seus funcionários e estimular o seu desenvolvimento. Na motivação, o desafio do gestor é de conseguir a união entre a satisfação individual e os objectivos da organização.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas, desde que uma pessoa acesa ao emprego, o seu trabalho passa a ser avaliada em termos de relação custo/benefício, ou seja, se o trabalho por este realizado tem impacto positivo na continuidade e nos activos da organização.

Principalmente na função pública, generalizou-se a ideia errada de que a avaliação de desempenho dos colaboradores é uma forma de castigo ou um poderoso instrumento de controlo. Nada poderia estar mais longe da realidade. O objectivo real é obter um resultado final com efeitos positivos na motivação dos próprios trabalhadores.

Durante a realização do Estágio verificamos que a avaliação de desempenho não tem sido encarada de bom senso por parte dos avaliados, pois, nas vésperas desse processo, os colaboradores tendiam a apresentar atitudes que caracterizavam desconforto para participar no referido processo, uma vez que ficavam frequentemente ansiosos, desgastados, apreensivos. Isso pode ser resultado de uma tríplice influência: pessoas, processos e filosofia estratégica (SANTOS et al., 2001). Relativamente as pessoas, pode ser pelo conjunto de significados que atribuem a avaliação de desempenho. O presente estudo visa a melhoria do relacionamento de uma equipe de funcionários de determinada instituição. Para a materialização desta pesquisa, recorreu-se a fontes bibliográficas. A pesquisa bibliográfica consistiu na consulta e análise de obras de diversos autores que versam sobre Teorias da Motivação e Gestão de Recursos Humanos, em particular acerca de avaliação de desempenho e motivação, com o objectivo central de construir o quadro teórico e conceptual.

Foi realizado um estudo de caso, através de colectas de dados, onde são identificadas e analisadas todas as informações necessárias para a realização da pesquisa, de modo que

no final se tenha uma ideia da percepção dos colaboradores sobre de avaliação de desempenho e sua influência na motivação.

Teoria de base

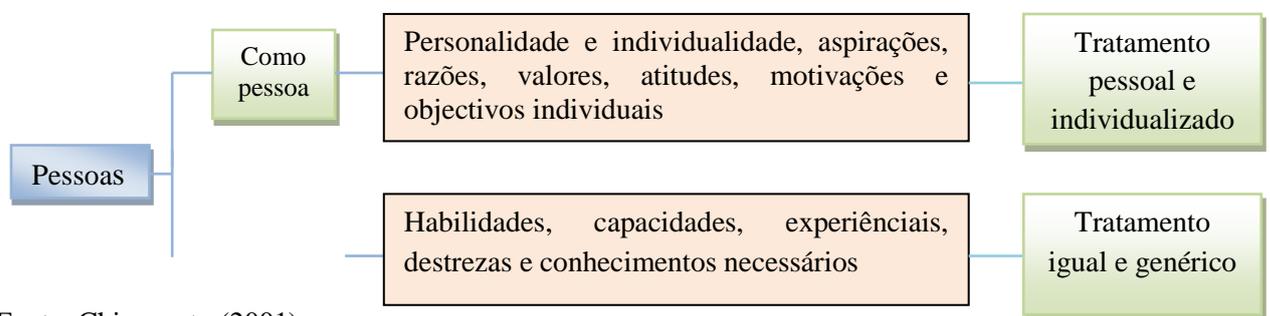
A vida das pessoas comporta uma infinidade de interacções com outras pessoas e com organizações. Para Chiavenato (2001a), o ser humano para ser social não vive sem interacções com seus semelhantes. Deste modo, devidas as limitações individuais, estes têm de cooperar uns com os outros e formar organizações que lhes permitem atingir alguns objectivos que não podem ser alcançados apenas com esforço individual.

Deste modo, uma organização consiste num sistema de actividades coordenadas, formada por duas ou mais pessoas cuja cooperação recíproca é essencial para a sua existência. Segundo o autor supracitado, esta só existe quando:

- Há pessoas capazes de se comunicarem;
- Estão dispostas a actuarem em conjunto;
- Desejam obter um objecto comum.

As pessoas são a chave das organizações, pois são elas que planeiam, organizam, dirigem e controlam as organizações para que funcionem e operem. Sem as pessoas não existe a organização. Toda organização está composta por pessoas das quais ela depende para alcançar o êxito e garantir a sua continuidade.

Figura 1: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos



Fonte: Chiavenato (2001)

É de importante realce estudar as pessoas, no entanto, estas quando se filiam as organizações para além dos objectivos colectivos, que é garantir a sobrevivência e a continuidade da organização, estas também alimentam objectivos individuais. Neste

âmbito, na organização as pessoas, segundo Chiavenato (2001), devem ser vistas como pessoas e como recursos.

Como pessoa estas possuem personalidade, aspirações, valores e atitudes individualizados, e a motivação pelo qual se filia a organização também difere de pessoa para pessoa, da mesma forma os objectivos que esperam alcançar. Como recurso, as pessoas são dotadas de conhecimentos, habilidades e experiências para realizar uma tarefa específica, e que estas devem ser tratadas numa forma genérica através de regulamentos disponíveis, ao contrário das pessoas como pessoa que devem ter um tratamento individualizado.

Como foi referido, neste pesquisa, o estudo das pessoas constitui elemento básico para compreender as organizações, dado que as pessoas necessitam das organizações para atingir seus objectivos e por sua vez, as organizações das pessoas para alcançar seus êxitos.

No entanto, nem sempre esta relação se verifica como devia, as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha características próprias, aspirações, motivações, e atitudes diferentes. Isto mostra que a atitude das pessoas é um fenómeno multidimensional sujeito à influência de muitos factores.

Tendo em conta a teoria de campo, de KURT LEWIS, o comportamento humano deriva da totalidade de factos e eventos coexistentes em determinadas situações. As pessoas comportam-se frente a totalidade de situações que envolvem o seu ambiente.

“Esses factos e eventos apresentam características de um campo dinâmico de forças, no qual cada facto ou evento tem uma inter-relação dinâmica com os demais, influenciando-os ou sendo influenciada por eles”. Chiavenato (2004b:61).

Deste modo, o campo dinâmico em referência produz o chamado campo psicológico de cada pessoa, que é o padrão organizado das percepções de um indivíduo e que se ajusta com a sua maneira de ver e perceber as coisas no ambiente ao seu redor.

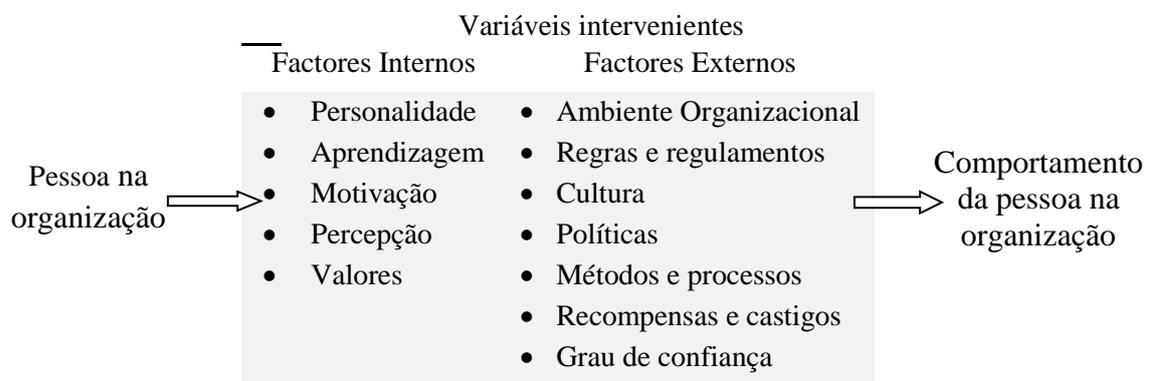
O ambiente psicológico de comportamento, interpreta o ambiente externo e o ambiente relacionado com as suas necessidades reais. A teoria de campo explica porque cada

indivíduo pode perceber e interpretar de maneira diferente o mesmo objecto, a mesma situação ou pessoa.

A motivação humana

O comportamento do indivíduo é influenciado por dois grupos de factores distintos. Factores internos, aquele que dizem respeito a vida dentro da organização e factores externos que tem a ver com o comportamento da pessoa na organização (ambiente organizacional).

Figura 2: Factores que influenciam no comportamento humano



Fonte: Chiavenato (2001)

Como mostra a figura 2, uma das variáveis que influencia o comportamento de uma pessoa é a motivação. Para Chiavenato (2001), a motivação é um dos factores internos que requer maior atenção, pois sem haver mínimo conhecimento desse factor é quase impossível compreender o comportamento dos colaboradores dentro da organização.

Não existe um conceito consensual e acabado sobre a motivação, para o autor em epígrafe, *autor supracitado*, o motivo é aquilo que leva uma pessoa a actuar duma determinada forma, é impulso que provoca um estímulo externo que pode ser generalizado internamente pelo indivíduo. A motivação se associa com o sistema cognitivo. Para o autor, os actos do indivíduo são guiados por seus conhecimentos

De acordo com Lucena (1995) motivações são forças activas e impulsos, traduzidas por palavras como desejo e rejeição. A motivação estabelece uma meta determinada cuja consecução representa um gasto de energia para o ser humano. É necessário realçar que, a motivação actua duma forma diferente em cada pessoa, dado que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diversos padrões de comportamento.

Na actualidade, as teorias de Gestão de RH, dão um importante realce à motivação como chave para um bom clima organizacional, e consequentemente, produtividade e inovação. Para Chiavenato (2001:161), motivação refere-se ao “*comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direcção aos objectivos que possam satisfazer essas necessidades*”.

Ciclo motivacional

O surgimento de uma determinada necessidade constitui a origem, ou seja, a fonte do ciclo motivacional. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento. O surgimento duma necessidade rompe o estado de equilíbrio, causando uma insatisfação pessoal, tensão ou desconforto, este estado leva a um comportamento de modo a repor o equilíbrio e consequente satisfação da necessidade.

No entanto, segundo Chiavenato (2004b), no ciclo motivacional, a necessidade nem sempre é satisfeita. O mesmo refere que a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, pois a motivação humana é cíclica.

Teoria da hierarquia das necessidades

Para a compreensão da motivação e do comportamento básico do homem é necessário entender vários aspectos sobre a teoria das necessidades do homem, pois se trata de um dos motivos internos mais importantes no desempenho do homem. Para compreender a motivação humana o primeiro passo deve ser conhecer o que provoca, motiva e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas têm necessidades individuais, que também podem ser denominados de desejos, objectivos individuais ou motivos. (Davidoff, 2011)

As necessidades humanas ou motivos são considerados forças internas que impulsionam e influenciam cada indivíduo determinando assim seus pensamentos e direccionando o seu comportamento para as diversas situações da vida.

Existem certas necessidades humanas fundamentais e também algumas cujas causas escapam ao próprio entendimento do homem. Ao longo da sua vida, o homem evolui à medida que vai crescendo e amadurecendo, que vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados.

As diferenças individuais influenciam quanto à duração, intensidade e fixação em cada um desses estágios; assim como na predominância de uma necessidade sobre as demais. Entende-se por necessidade humana aquilo que determinada pessoa busca para satisfazer suas vontades. Chiavenato (2005:215) comenta sobre isso.

Para Maslow citado por Chiavenato (2001:65) “*as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância de comportamento*”. Na base da pirâmide estão mais baixas e recorrentes (necessidade primárias), no topo se encontram as mais sofisticadas e intelectualizadas (necessidades secundárias).

Para Chiavenato (2001), uma necessidade satisfeita não é motivador de comportamentos, apenas as não satisfeitas são as que influenciam no comportamento do indivíduo. Tendo em conta a hierarquia das necessidades, à medida que os indivíduos conseguem a necessidade da base da pirâmide, a tendência é de subir para o topo.

Maslow, buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada.

Assim, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as chamadas necessidades primárias e os restantes constituem as necessidades secundárias.

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

Necessidades pessoais ou fisiológicas, constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível, estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, etc. estas, são necessidades que já nascem com o próprio indivíduo, contudo estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie.

Quando alguma destas necessidades está insatisfeita (como por exemplo a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, neste caso, será a necessidades fisiológica e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que nessas necessidades produzem sobre o organismo.

As necessidades de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as acções administrativas arbitrarias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança ao empregado quanto a sua permanência ao emprego.

As necessidades sociais ou de associação surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e a solidão.

As necessidades de estima são os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades, as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e *status* para reforçar as suas competências. Contudo, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo e levar à sua total desmotivação.

As necessidades de auto-realização pessoal são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objectivos pessoais. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

Resultados do processo de avaliação de desempenho

Os gestores, qualquer que seja o tamanho da empresa, são directamente responsáveis por atingir as metas e alocar os recursos. Para uma administração de desempenho

destacado, a eficiência, a eficácia e a competitividade devem caminhar juntas, nesta última, é necessário um desempenho superior ao do concorrente (MAXIMIANO, 2000).

Segundo a mesma fonte, a maneira como o gestor conduz a avaliação do empregado, especialmente no quesito *feed back*, é fundamental para uma avaliação de desempenho eficaz, pois seu papel não é o de juiz, mas o de representante da empresa, que vai descrever o que a mesma espera da actuação dele.

A avaliação de desempenho deve procurar, primeiro, avaliar o que o colaborador pode fazer, para, a partir daí, o gestor poder mostrar para esse indivíduo seus pontos positivos e, juntos, descobrir as forças e fraquezas que poderão ajudá-lo no seu crescimento e desenvolvimento. Assim criará valor para a organização.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Para Chiavenato (2001), essa apesar de ser responsabilidade de linha e de *staff*, em muitas organizações este instrumento é executado por um comité de avaliação e os seus resultados sintetizados e a disponibilidade do gestor para uma melhor direcção do curso da organização.

- Recompensas para manutenção dos indivíduos;
- Rotação dos indivíduos;
- Treinamento dos fracos para atingir os padrões da organização;
- Compensações financeiras e não financeiras;
- Cargos

Esta pesquisa partiu de duas hipóteses que são: a interpretação da avaliação de desempenho como um instrumento de penalização de comportamento dos colaboradores influencia na motivação, e interpretação da avaliação de desempenho como um instrumento de penalização de comportamento dos colaboradores não influencia na motivação. Para se chegar aos resultados, procurou-se compreender a percepção dos colaboradores sobre a avaliação do desempenho e sua influência na motivação.

Tabela 1: *Análise das Hipóteses.*

N/ Q	Questão	Resposta		
		Sim	Não	Total
Q.8	Instrumento de penalização	40.0%	60.0%	100%
Q.9	Os resultados podem prejudicar	46.4%	53.6%	100%

Fonte: Autora

Na opinião destes, a avaliação não é um meio de penalizar, mas sim de educar e ainda é um instrumento de motivação, pois o funcionário ao saber quais são as suas capacidades na realização das suas actividades diárias, procura apreender mais e crescer profissionalmente, com isso confirma-se a segunda hipótese *interpretação da avaliação de desempenho como um instrumento de penalização de comportamento dos colaboradores não influencia na motivação.*

Através da interpretação dos sentimentos obtidos aos inquiridos, deu-se mais ênfase a avaliação 360°, pois para (Fae Business School, 2002), pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados directos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das actividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus. Esse círculo de 360° fornece uma informação mais exhaustiva sobre o desempenho do colaborador, pois este consiste na confrontação de visões de muitas pessoas sobre o mesmo objecto.

Essa confrontação faz com que as opiniões sejam seleccionadas e se alcancem resultados mais desejados sobre o avaliado e que sejam retirados todos os vícios que por qualquer eventualidade poderia afectar a interpretação desses resultados e a credibilidade desse instrumento.

No entanto, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa organização. Processos como remuneração, selecção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

Para Chiavenato (2004), cabe à área de Recursos Humanos fazer uma análise dos dados obtidos na avaliação e iniciar o processo de *feedback*, em que cada participante terá

conhecimento da sua avaliação. Tal *feedback* consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado.

Os resultados da pesquisa mostram que após a avaliação os colaboradores esperam um retorno de modo a saber se cumprem ou não com a sua missão na organização, para que possam melhorar o desempenho. Na avaliação 360°, esses resultados é apresentado por meio de um relatório individual. Para o autor supracitado, os objectivos principais do Sistema de Avaliação são:

- Propiciar um *feedback* objectivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
- Melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipa;
- Contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
- Estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as actividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- Proporcionar mudanças na cultura organizacional;
- Estimular o colaborador na busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bónus ou promoções.

O pressuposto é o de que, as organizações necessitam de pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser proactivas, saber trabalhar em equipa, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos, entre tantas outras habilidades.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando activamente como geradores da empresa de sucesso. Para tal, é interessante que utilizem processos de gestão mais interactivos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão. Assim, a utilização adequada

das ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

O resultado a que chegamos nesta pesquisa é que a percepção que os colaboradores têm sobre a avaliação de desempenho não tem grande influência na motivação e nas suas acções, na medida em que há valorização das acções dos colaboradores e satisfação dos objectivos individuais e das organizações.

Uma percepção positiva, é resultado de que o sistema de avaliação é concebido tendo em consideração aos objectivos e missão da organização e conjugado com o ambiente e clima organizacional, e envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, o que leva aos colaboradores a manter níveis de satisfação elevados e o efectivo comprometimento com os objectivos organizacionais.

CONCLUSÃO

Primeiro, referenciar que a avaliação de desempenho é instrumento de disciplina, para adequar os indivíduos aos cargos, para possibilitar o desenho de planos de promoções, capacitação, entre outras actividades. Para a eficácia e eficiência dos resultados, recomenda-se a existência de objectivos claros, estratégias, planos e políticas adequadas e responsabilidade na execução das tarefas.

Este artigo, não visa apenas encontrar respostas, mas, sobretudo estabelecer uma ponte de reflexão sobre a relação entre a avaliação de desempenho e motivação. Da análise, pode-se afirmar que tanto a avaliação de desempenho como a motivação são elementos que marcam a vida das organizações, na medida em que a motivação constitui chave para compreender as acções dos indivíduos, suas atitudes e comportamento e avaliação nos traz um *feedback* o cumprimento das metas por parte do indivíduo e o grau de comprometimento com os objectivos da instituição.

Na pesquisa a opinião da maioria dos inquiridos, as promoções e os salários, não constituem principais elementos motivadores, mas sim, o simples reconhecimento das suas acções na instituição e faz com que o colaborador sintam-se valorizados e importantes.

O resultado a que chegamos nesta pesquisa, é que, a percepção que os colaboradores têm sobre a avaliação de desempenho não influencia na motivação, a partir do momento em que maior parte dos colaboradores sente-se confortável no processo, Ainda, as atitudes e relações pessoais são medidas com afincos de serem motivados, o instrumento não é penalizador e nem os resultados prejudicam o seu desempenho, as suas opiniões são respeitadas e aceites.

Constatamos porem que, os colaboradores com maior percentagem são os de 11 anos ou mais de trabalho concordando em conseguir visualizar o que a instituição espera deles sobre as metas de desempenho, e também das qualificações, não influenciar a avaliação pois, o maior factor motivacional, são os benefícios sociais.

Contudo, por meio de metodologia proposta foi possível realizar o objectivo geral, uma vez que se identificou a percepção dos colaboradores sobre a Avaliação de desempenho e sua influência na motivação, bem como possibilitou identificar a importância da sua formalização e verificar a importância do feedback para avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administracion de Recursos Humanos*. Bogotá. 4ed. MacGrawHill, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução a Teoria Geral de Administração*. Rio de Janeiro. 7ed. Editora Campus, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo. 8ed. Editora Atlas, 2004b.

Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72p. (Coleção gestão empresarial, 5)

DAVIDOFF, Linda L. *Introdução a Psicologia*, terceira edição. 2011.

FERREIRA, Carvalho et al. *Manual de Psicologia das Organizações*. Escolar Editora, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salette, *Avaliação de desempenho*, 3edico, Editora atlas, 1995.

MAXIMIMIANO, César Amaru. *Teoria Geral de Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 8ed. São Paulo. Editora Atlas, 2000.