

Centro Paula Souza
Etec Benedito Storani
Técnico em Administração

GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS

Ana Carolina Anjos Baris¹

Orientador² Sandro Augusto.

Orientador³ Lilian Cortezi Lino Perez.

Resumo: O tema escolhido para a apresentação do trabalho de conclusão de curso foi “gestão de desempenho de pessoas”. Ao observar as situações enfrentadas nas empresas, é evidente que o desempenho e a competência caminham de mãos dadas. Este tema nos leva a refletir sobre o seguinte aspecto: quando um colaborador não está entregando resultados significativos para a organização e não está recebendo um feedback positivo, o líder compartilha essa informação com o departamento de Recursos Humanos (RH) para que medidas sejam tomadas a fim de resolver a situação? Os profissionais de RH realizam uma análise minuciosa das preocupações apresentadas pelos líderes do departamento, levando em consideração os diversos aspectos envolvidos, antes de se aproximarem do funcionário em questão?

Palavras-chave: Competência. Liderança e intervenção do RH nas organizações.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo explorar a evolução da gestão de recursos humanos ao longo das décadas, enfatizando as mudanças de enfoque e os impactos dessa evolução nas práticas de gestão de pessoas nas organizações. Além disso, o artigo concentra-se na gestão do desempenho dos funcionários e na atenção dos líderes aos seus subordinados como áreas de interesse. A evolução da gestão de pessoas passa por diferentes fases, desde sua ênfase inicial nas relações humanas e aspectos emocionais até sua integração estratégica nas organizações, considerando fatores econômicos e sociais. O estudo visa compreender como a gestão de

¹ Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Benedito Storani – carolanjosb@gmail.com

² Coordenador, Graduação em Administração de Empresas, UNIPLENA. sandro.augusto01@etec.sp.gov.br

³ Professor, Graduação em Gestão Empresarial, Universidade Municipal de São Caetano do Sul. lilian.perez@etec.sp.gov.br

peçoas se tornou uma disciplina central e estratégica para o sucesso das empresas modernas, com um foco especial na relação entre líderes e equipes de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.3 .1 Evolução da administração de recursos humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) teve seu início nos anos 1940, sendo desenvolvida por Elton Mayo, um sociólogo australiano. Sua abordagem enfatizava a importância das pessoas e dos grupos sociais na busca pela humanização e democratização da administração, exercendo uma influência significativa sobre a gestão de pessoas nas organizações. (RIBAS et al., 2016).

A Teoria das Relações Humanas desencadeou uma série de influências sobre outras teorias relacionadas à satisfação, motivação, comportamento, liderança, capacitação, clima e cultura organizacional. Seus principais conceitos envolvem a interligação entre a produção e as relações sociais, o comportamento influenciado pelo grupo, a ênfase nas relações humanas e a consideração dos aspectos emocionais como determinantes no processo produtivo. Além disso, destacou a relação direta entre a eficiência do trabalhador, sua autonomia e o conteúdo de suas tarefas. (RIBAS et al., 2016).

Em 1927, a experiência de Hawthorne foi conduzida pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos no bairro de Hawthorne. Seu objetivo principal era investigar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, avaliada por meio da produção. (RIBAS et al., 2016).

2.1.1 Conclusões da Experiência de Hawthorne

A denominada Experiência de Hawthorne, dividiu-se em quatro fases que avaliaram respectivamente quatro variáveis diferentes: a iluminação do espaço de trabalho, a presença de supervisão, os programas de entrevistas e os sistemas de pagamento. Na primeira fase, percebeu-se que a iluminação não tinha uma influência direta no rendimento dos trabalhadores, mas que de alguma forma se relacionava com fatores psicológicos –a alteração da luz criava suposições que faziam, ou não, diminuir ou aumentar o empenho. Na segunda fase, foi possível concluir que a presença de supervisão influencia o grupo de trabalho, dependendo da postura adquirida por quem exerce esse poder; uma supervisão mais moderada promoveu o sentimento de equipa, o

desenvolvimento de objetivos comuns, e o aumento do ritmo de produção. Com a terceira fase, iniciou-se um programa que pretendeu aprofundar e perceber a influência das relações humanas no trabalho. Foi dado espaço aos trabalhadores para que expusessem livremente as suas opiniões e sentimentos, sem receios ou constrangimentos; os resultados foram muito positivos, e verificou-se uma equipa mais unida e motivada. Na quarta fase, constatou-se que aplicando sistemas de pagamento que dependiam diretamente da produtividade da equipa, esta aumentava significativamente, fomentando a solidariedade entre colegas de trabalho. (CHIAVENATO, 1979, p. 105).

2.1.1.1 Influência da integração social no nível de produção

A experiência de Hawthorne demonstrou que o nível de produção não está simplesmente ligado à capacidade física ou fisiológica do trabalhador, como afirmado pela teoria clássica. Em vez disso, ele é moldado por normas sociais e expectativas grupais. A capacidade social do trabalhador emerge como o fator determinante para sua competência e eficiência, superando a ênfase na habilidade de realizar tarefas eficientemente dentro de um cronograma estabelecido.

2.1.1.2 Comportamento social dos empregados

A pesquisa evidenciou que os trabalhadores não atuam ou reagem de forma isolada como indivíduos, mas sim como membros de grupos. Portanto, a gestão não deve abordar os funcionários individualmente, mas sim considerá-los como parte de grupos, suscetíveis às influências sociais desses coletivos.

2.1.1.3 Impacto de recompensas e sanções sociais

Enquanto os precursores da administração científica se baseavam no conceito do "homo economicus", no qual a motivação e o incentivo eram principalmente proporcionados por estímulos salariais, a teoria das relações humanas deslocou o foco. Para essa perspectiva, a motivação econômica tornou-se secundária na determinação do desempenho do trabalhador.

2.1.1.4 Ênfase nos aspectos emocionais

A Teoria das Relações Humanas direciona sua atenção aos elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano. Reconhece a importância de compreender e lidar com esses aspectos imprevisíveis nas relações de trabalho, destacando a necessidade de considerar as dimensões emocionais na gestão organizacional.

2.2. Evolução da gestão de pessoas

Os empregados já foram e são ainda em nosso cotidiano tratados como objetos. Na criação de novas teorias comportamentais, pode-se observar que houve mudanças nos paradigmas da gestão do comportamento humano, contendo líderes mais incapacitados na hora de liderar.

A questão do debate da mudança do comportamento de chefe para líder, pois um líder está ali para seus subordinados e os acompanha para realizarem resultados melhores, tornando em si um - apoio - e não colocando advertência a cada erro cometido, acarretando a trazer uma visão nova do chefe sendo ele bem-visto por sua postura interpessoal.

2.2.1 Gestão do comportamento humano

A introdução da psicologia como uma ciência aplicável para compreender e intervir na vida organizacional trouxe uma mudança significativa no foco da gestão de recursos humanos, principalmente durante as décadas de 1930 a meados dos anos 1960. Nesse período, a gestão deixou de se concentrar exclusivamente em tarefas, custos e produtividade, passando a direcionar seus esforços para influenciar o comportamento das pessoas.

A disseminação da escola de Relações Humanas desempenhou um papel crucial no campo de recursos humanos em duas dimensões fundamentais. Em primeiro lugar, reforçou a necessidade de as empresas dedicarem atenção específica à gestão de pessoas, separando-a de outros recursos. Isso resultou em uma estruturação mais robusta dos departamentos de pessoal nas empresas e no surgimento de várias das principais leis que regulamentam as relações entre empresas e seus funcionários.

Em segundo lugar, esse movimento iniciou um processo de enriquecimento das funções tanto do Departamento de Pessoal quanto da concepção de que todos os gestores de pessoal deveriam desempenhar um papel fundamental na motivação e liderança de seus colaboradores. Essa mudança foi essencial para o desenvolvimento subsequente da função e prática de recursos humanos.

Nesse momento, o enfoque da gestão de pessoas se voltou para o treinamento gerencial, as relações interpessoais, os processos de avaliação de desempenho e o estímulo ao

desenvolvimento de perfis gerenciais alinhados com a visão de gestão de pessoas desejada pelas empresas. Motivação e liderança se consolidaram como conceitos-chave do modelo humanista.

2.2.2 Gestão estratégica de pessoas

Entre a década de 1960 e meados dos anos 1990, surgiu a necessidade premente de conectar a gestão de pessoas às estratégias das organizações, uma visão inicialmente promovida pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. A perspectiva era que a gestão de recursos humanos deveria estar alinhada com as políticas corporativas e os fatores ambientais.

Os fatores econômicos e sociais que marcaram esse período elucidam o crescimento da importância da área de recursos humanos, tornando-a uma função central e crucial nas empresas em comparação com o período anterior.

Consequentemente, a gestão de pessoas passou a desempenhar uma nova atribuição. As mudanças no contexto empresarial deram origem a uma onda de flexibilização. As teorias que anteriormente se concentravam nos aspectos internos passaram a se preocupar mais com o ambiente organizacional e a maneira de lidar com os fatores externos.

2.3 Interações entre competência, liderança e intervenção do RH nas organizações

A gestão de desempenho de pessoas é um tema crucial nas organizações modernas, pois o desempenho eficaz dos colaboradores está intrinsecamente ligado à sua competência e ao sucesso da empresa. Sendo assim, é importante a abordagem das interações entre desempenho, liderança, e a atuação do departamento de Recursos Humanos (RH) diante de situações desafiadoras nas empresas.

2.3.1 Desempenho e Competência

A relação entre desempenho e competência é fundamental para compreender como a gestão de pessoas impacta diretamente os resultados organizacionais. O desempenho eficaz de um colaborador está diretamente relacionado à sua competência, que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes. Quando um colaborador não atinge resultados significativos, isso pode ser um indicativo de falta de competência ou outros fatores que afetam seu desempenho.

2.3.2 Liderança e Feedback

Um dos papéis essenciais dos líderes nas organizações é fornecer feedback construtivo aos colaboradores. Quando um colaborador não está entregando resultados significativos e não está recebendo um feedback positivo, isso pode criar um ciclo de baixo desempenho. Os líderes desempenham um papel crítico ao identificar e abordar essas situações, fornecendo orientações e oportunidades de desenvolvimento.

2.3.3 Intervenção do Departamento de Recursos Humanos (RH)

Quando as preocupações sobre o desempenho de um colaborador persistem, os líderes muitas vezes compartilham essas informações com o departamento de RH. Os profissionais de RH desempenham um papel vital na gestão de desempenho, realizando uma análise minuciosa das questões apresentadas pelos líderes do departamento. Eles consideram diversos aspectos, como as habilidades do colaborador, o contexto de trabalho, os fatores motivacionais e as expectativas organizacionais, antes de abordar o funcionário em questão.

2.3.4 Avaliação de desempenho

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados obtidos.

A avaliação 360 graus têm como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de feedbacks de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo as ideias central das metodologias clássicas de avaliação.

2.3.5 Abordagem multifacetada

A gestão de desempenho de pessoas é uma abordagem multifacetada que envolve não apenas a avaliação do desempenho, mas também o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Isso inclui a identificação de lacunas de competência, a implementação de planos de treinamento e o acompanhamento regular do progresso. A gestão de desempenho não se limita apenas à resolução de problemas, mas também à promoção do crescimento e do potencial de cada colaborador.

Em resumo, a gestão de desempenho de pessoas é uma área crucial para o sucesso das organizações, integrando desempenho, competência, liderança e a intervenção do departamento de RH. Compreender essas dinâmicas é essencial para garantir que os colaboradores atinjam seu máximo potencial e contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia para este artigo baseia-se em uma revisão da literatura e pesquisa exploratória. O objetivo principal deste estudo é explorar a evolução da gestão de recursos humanos ao longo das décadas e destacar os impactos dessa evolução nas práticas de gestão de pessoas nas organizações, com foco especial na gestão do desempenho dos funcionários e na atenção dos líderes aos seus subordinados.

3.1 Revisão da literatura

- Realização de uma revisão abrangente da literatura acadêmica e fontes confiáveis relacionadas à evolução da gestão de recursos humanos, desde seu surgimento nos anos 1940 até os dias atuais.
- Identificação e seleção de artigos, livros e outros recursos relevantes que abordem as mudanças de enfoque na gestão de pessoas ao longo do tempo e seus impactos nas organizações.
- Análise crítica e síntese das informações obtidas para traçar um panorama claro da evolução da gestão de pessoas.

3.2 Pesquisa exploratória

- Realização de pesquisas exploratórias complementares para aprofundar o entendimento das interações entre competência, liderança e intervenção do departamento de Recursos Humanos (RH) nas organizações.
- Utilização do Google Acadêmico e outras bases de dados acadêmicos para buscar artigos e estudos relacionados aos tópicos específicos mencionados no texto, como desempenho e competência, liderança e feedback, intervenção do RH, entre outros.
- Análise e síntese das informações coletadas para fornecer insights sobre esses tópicos e sua relevância na gestão de desempenho de pessoas.

3.3 Abordagem multifacetada

- Consideração de uma abordagem multifacetada na análise dos tópicos abordados, reconhecendo que a gestão de desempenho de pessoas envolve diversos elementos interconectados.
- Exploração não apenas das questões relacionadas à avaliação de desempenho, mas também do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, identificação de lacunas de competência, implementação de planos de treinamento e acompanhamento do progresso.

3.4 Síntese e discussão

- Síntese das descobertas da revisão da literatura e dos resultados das pesquisas exploratórias.
- Discussão das implicações das descobertas em relação à evolução da gestão de pessoas e à importância da gestão de desempenho nas organizações modernas.

3.5. Conclusões e recomendações

- Elaboração de conclusões que destacam os principais insights obtidos durante o estudo.
- Formulação de recomendações práticas para líderes e profissionais de RH, com base nas conclusões e nas melhores práticas identificadas.

Esta metodologia busca fornecer uma visão abrangente e aprofundada da evolução da gestão de pessoas e sua interação com temas-chave como competência, liderança e intervenção do RH nas organizações. Ao combinar revisão da literatura e pesquisa exploratória, pretende-se oferecer uma análise completa e informada desses tópicos cruciais para o sucesso das empresas modernas.

4 RESULTADOS

Os resultados que pretendia ser explicado foram atendidos, sendo a proposta principal de apresentar o que era a gestão de desempenho e como utilizar em sua empresa, como ela ajudaria.

O trabalho teve uma boa evolução e teve todos seus objetivos atendidos e concluídos, desde como começou a gestão de desempenho até como pode-se utilizá-la não só no ambiente de trabalho, mas, também no ambiente em que se estiver.

Como o trabalho foi feito apenas por eu Ana Carolina, obtive ajuda de meus orientadores que me apoiaram a cada decisão tomada, a ideia do trabalho contendo ela desde junho/ 2022, ajudando a ter mais objetividade na hora de realiza- lo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo científico refletem sobre as principais descobertas e insights obtidos ao longo da análise da evolução da gestão de recursos humanos, enfatizando a gestão do desempenho dos funcionários e a atenção dos líderes aos seus subordinados. Além disso, são feitas recomendações práticas com base nas conclusões do estudo.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem evoluído significativamente ao longo das décadas, passando por diversas fases e mudanças de enfoque. Desde sua ênfase inicial nas relações humanas e aspectos emocionais até sua integração estratégica nas organizações, considerando fatores econômicos e sociais, a GRH se tornou uma área central e vital para o sucesso das empresas modernas. Neste artigo, exploramos essa evolução, destacando a importância da gestão do desempenho dos funcionários e da atenção dos líderes aos seus subordinados.

Uma das conclusões fundamentais deste estudo foi a compreensão de que o desempenho eficaz dos colaboradores está intrinsecamente ligado à sua competência. A competência envolve não apenas habilidades técnicas, mas também conhecimento, habilidades interpessoais e atitudes. Quando um colaborador não atinge resultados significativos, isso pode ser um indicativo de falta de competência ou outros fatores que afetam seu desempenho. Portanto, as organizações devem investir na identificação e desenvolvimento das competências de seus colaboradores como parte essencial da gestão de desempenho.

Além disso, destacamos a importância da liderança e do feedback na gestão de desempenho. Os líderes desempenham um papel crucial ao fornecer feedback construtivo aos colaboradores. A falta de feedback positivo pode criar um ciclo de baixo desempenho, enquanto líderes que fornecem orientações e oportunidades de desenvolvimento contribuem para o crescimento e motivação da equipe.

O departamento de Recursos Humanos (RH) também desempenha um papel vital na gestão de desempenho. Quando as preocupações sobre o desempenho de um colaborador persistem, os líderes muitas vezes compartilham essas informações com o RH. Profissionais de RH realizam análises abrangentes das questões apresentadas, considerando diversos aspectos, como

competências, contexto de trabalho, fatores motivacionais e expectativas organizacionais, antes de abordar o funcionário em questão.

A gestão de desempenho de pessoas é uma abordagem multifacetada que vai além da avaliação do desempenho. Ela envolve a identificação de lacunas de competência, implementação de planos de treinamento e acompanhamento regular do progresso. Essa abordagem não se limita apenas à resolução de problemas, mas também à promoção do crescimento e do potencial de cada colaborador.

Em suma, a gestão de desempenho de pessoas é uma área crucial para o sucesso das organizações modernas, integrando desempenho, competência, liderança e a intervenção do departamento de RH. Compreender essas dinâmicas é essencial para garantir que os colaboradores atinjam seu máximo potencial e contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Recomendações Práticas

Com base nas conclusões deste estudo, são oferecidas as seguintes recomendações práticas para líderes e profissionais de RH:

1. Investir no Desenvolvimento de Competências: As organizações devem priorizar o desenvolvimento contínuo das competências de seus colaboradores, por meio de programas de treinamento, mentoria e coaching.

2. Promover uma Cultura de Feedback: Líderes devem estabelecer uma cultura que valorize o feedback regular e construtivo, reconhecendo a importância do reconhecimento e da correção de desvios no desempenho.

3. Intervenção do RH Baseada em Análise: O departamento de RH deve abordar questões de desempenho com base em análises abrangentes, considerando uma variedade de fatores que podem afetar o desempenho.

4. Abordagem Multifacetada à Gestão de Desempenho: As organizações devem adotar uma abordagem multifacetada à gestão de desempenho, que vai além das avaliações tradicionais e inclui planos de desenvolvimento e acompanhamento.

Ao implementar essas recomendações, as empresas podem melhorar sua capacidade de gerenciar o desempenho dos funcionários de maneira eficaz, promovendo o crescimento

organizacional e o sucesso a longo prazo. A gestão de desempenho de pessoas é uma disciplina dinâmica que continua a evoluir, e seu entendimento é fundamental para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que o ambiente empresarial em constante mudança apresenta.

PEOPLE PERFORMANCE MANAGEMENT

Abstract: The theme chosen for the presentation of the course conclusion work was “people performance management”. When observing the situations faced in companies, it is clear that performance and competence go hand in hand. This theme leads us to reflect on the following aspect: when an employee is not delivering significant results for the organization and is not receiving positive feedback, the leader shares this information with the Human Resources (HR) department so that measures can be taken in order to resolve the situation? Do HR professionals carry out a thorough analysis of the concerns raised by department leaders, taking into account the different aspects involved, before approaching the employee in question?

Keywords: Competence. Leadership and HR intervention in organizations.

REFERÊNCIAS

FIDELIS, Gilson José. Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal. 08 de setembro de 2020.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. Gestão de pessoas para concursos. 09 de setembro de 2013.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 06 de outubro de 2017.

Gestão de pessoas: evolução dos paradigmas, Acesso: 02 de janeiro de 2023

[Vista do Gestão de Pessoas: evolução dos paradigmas \(brazilianjournals.com.br\)](http://brazilianjournals.com.br)

GIRARDI, Dante Marciano, et al. O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. Disponível em: "<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92956>. Acesso em: 07 setembro 2023.

<http://www.iirh10.esce.ips.pt/artigos/27.pdf>

NÉNE, Bruno. Desenvolvimento de competências de motivação e liderança de equipas.

CARVALHO, Milena Skolaude et al. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Obs Econ Latino-am. [Internet]**, v. 167, 2012.

https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/241757340_LIDERANCA_BASEADA_NA_MOTIVACAO_E_DESENVOLVIMENTO_DE_PESSOAL_COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZACOES/links/54db4db10cf233119bc5c804/LIDERANCA-BASEADA-NA-MOTIVACAO-E-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAL-COMO-ESTRATEGIA-DE-COMPETITIVIDADE-DAS-ORGANIZACOES.pdf

[Vista do Gestão de Pessoas: evolução dos paradigmas \(brazilianjournals.com.br\)](http://brazilianjournals.com.br)