

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS**

RYAN CARLOS FREITAS

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DO
PROFISSIONAL COMO INDIVÍDUO OU EM GRUPO DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

VILA VELHA - ES

2011

RYAN CARLOS FREITAS

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DO
PROFISSIONAL COMO INDIVÍDUO OU EM GRUPO DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, sob orientação da Professora Me. Luciana Genelhú Zonta.

VILA VELHA - ES

2011

RYAN CARLOS FREITAS

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DO
PROFISSIONAL COMO INDIVÍDUO OU EM GRUPO DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Aprovada em _____ de _____ de 2011.

Banca Examinadora

VILA VELHA - ES

2011

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por mais uma vez me abençoar e abrir às portas e me abençoar, permitindo-me realizar mais um sonho em minha vida.

A minha querida e amada esposa Andréia pela compreensão de minha ausência, pelos incentivos, apoio, amor e carinho a mim dedicados durante essa árdua jornada.

RESUMO

Palavras-chave: Avaliação do desempenho, indivíduo e organização.

O presente trabalho foi elaborado utilizando pesquisas teóricas e bibliográficas com utilização do método dedutivo com interpretação dos textos coletados nas pesquisas. Este trabalho tem como principal objetivo mostrar a importância da ferramenta de avaliação do desempenho como sistema que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro das organizações. O objetivo deste trabalho é mostrar que a ferramenta Avaliação do desempenho permite diagnosticar e analisar o desempenho profissional, mostrando e apresentando as contribuições de diversos autores e estudiosos sobre o assunto avaliação do desempenho. Esses autores contribuíram na apresentação de modelos e métodos, aspectos e características de cada um, os prós e os contras, reconhecendo que sua utilização traz grandes benefícios para a organização, pois sua utilização mostra os resultados positivos e negativos para o contexto organizacional, ajudando a administração a gerir o capital humano e ao indivíduo, ajudando no seu desenvolvimento profissional e pessoal. Esses estudiosos também mostram como que as técnicas foram evoluindo e se adequando de acordo com o passar dos anos para cada ambiente organizacional em particular e que estão ajudando aos gestores a administrar o recurso mais importante, o capital Humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

Figura 1 – O sistema e seus quatro elementos essenciais	16
Figura 2 – Avaliação 360 graus	35
Figura 3 – O Ciclo da avaliação do desempenho	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (QUADROS)

Quadro 1 – Escalas gráficas contínuas	23
Quadro 2 – Escalas gráficas semicontínuas	23
Quadro 3 – Escalas gráficas descontínuas	24
Quadro 4 – Método das escalas gráficas	24
Quadro 5 – Método da escolha forçada	27
Quadro 6 – Roteiro de entrevista do método de pesquisa de campo	29
Quadro 7 – Avaliação do desempenho por pesquisa de campo	31
Quadro 8 – Avaliação do desempenho pelo método de incidentes críticos	33
Quadro 9 – Método de auto-avaliação	34
Quadro 10 – Princípios básicos para a avaliação em redes	37
Quadro 11 – Etapas para construção do processo de avaliação	43
Quadro 12 – Contexto adequado para implantação da avaliação do desempenho	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (TABELAS)

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do método das escalas gráficas	25
Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do método da escolha forçada	28
Tabela 3 – Vantagens e desvantagens do método de pesquisa de campo	31
Tabela 4 – Processo tradicional e contemporâneo de avaliação do desempenho ..	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	13
2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O INDIVÍDUO E AS ORGANIZAÇÕES	14
3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	18
3.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: MÉTODOS TRADICIONAIS E ATUAIS	22
3.1.1 Métodos das escalas gráficas	22
3.1.2 Método da escolha forçada	26
3.1.3 Método da pesquisa de campo	28
3.1.4 Método dos incidentes críticos	32
3.1.5 Método de auto-avaliação	33
3.2 A AVALIAÇÃO 360 GRAUS	35
3.3 A AVALIAÇÃO 450 GRAUS	39
3.4 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	40
4 CONCLUSÃO	53
5 REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual está em constantes mudanças em várias ordens como: ambiental, política e social. Essas mudanças afetam tanto as pessoas como também as organizações. Para o bom desenvolvimento profissional do indivíduo e também da organização, é necessário que os gestores tenham capacidade de gerir pessoas e assim planejar estratégias de gestão para o desenvolvimento da organização e dos profissionais nelas inseridos. Os planejamentos que não forem realizados de forma correta, prevendo todo o tipo de situação futura, podem vir a dar errado, e com isso afetar não só a organização, mas os profissionais dentro delas. Com o mundo moderno globalizado, tornam-se cada dia fundamental o planejamento e a gestão de pessoas dentro da organização.

Diante do mundo globalizado em que vivemos a exigência para o profissional em atingir resultados positivos em um curto espaço de tempo está aumentado, com isso tem sido necessário desenvolver e aperfeiçoar habilidades como: criatividade, dinamismo, empreendedorismo, flexibilidade, liderança e trabalho em equipe. Assim o profissional precisa estar constantemente atualizado nos acontecimentos em sua volta. É necessário que ele saiba pensar e agir com clareza e esteja disposto a enfrentar novos desafios, enfrentar pressões e mostrar que consegue se adaptar-se em um mundo em constante evolução.

É claro que com o mercado cada vez mais exigente, será maior a exigência de conhecimento, experiência e competências comportamentais, profissionais técnicos mais preparados e capacitados. Lembramos que são os indivíduos que promovem as mudanças e assim com as organizações possam juntos alcançar a evolução profissional e organizacional. Isso se dá através das competências e capacidades do indivíduo que promovem os desempenhos positivos. As organizações têm a tarefa, que se torna um desafio, que é o desenvolvimento e a qualificação de seus profissionais, conquistando o comprometimento e empenho na conquista dos objetivos e metas organizacionais, trazendo resultados positivos tanto para a organização, mas também para eles.

Mediante as constantes mudanças organizacionais, as empresas visam alcançar vantagem competitiva para se manter no mercado e a frente dos concorrentes. As organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão de pessoas, pois a mentalidade do indivíduo como um mero instrumento de trabalho está acabando, o pensamento é que o indivíduo é um recurso valioso dentro da organização, pois é um ser dotado de inteligência, capacidade de agir, pensar e inovar. Assim, esses profissionais capacitados ajudam as organizações a enfrentar os desafios, as ameaças e as oportunidades do mercado.

Diante do contexto atual, as empresas procuram métodos e modelos de gerir pessoas. O método que o presente trabalho vem abordar é a utilização da Avaliação do Desempenho, que está sendo visto como um sistema que possui capacidade de promover o reconhecimento do desempenho humano dentro da empresa, propor melhorias aos pontos negativos encontrados e desenvolvimento do indivíduo para a melhoria contínua, com isso impulsionar a organização para o rumo do sucesso. É importante lembrar que avaliamos e somos avaliados em todos os momentos da vida, sendo assim esse método é comum na vida dos indivíduos e da organização.

A busca das organizações na utilização da Avaliação do Desempenho é o monitoramento dos resultados traçados, a análise e mensuração do desempenho dos indivíduos e a identificação de fatores críticos, pontos negativos que precisam de uma intervenção urgente para que no futuro não apresentem prejuízos para a organização e também para o desenvolvimento profissional do indivíduo. O bom desempenho está diretamente ligado ao comprometimento do profissional com a atividade e com a organização. Quanto maior for o comprometimento do profissional, maior será seu empenho para alcançar seu objetivo.

O objetivo da Avaliação do Desempenho é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.

Este trabalho tem o objetivo geral de mostrar a importância da ferramenta de avaliação do desempenho como sistema que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro das organizações, e os objetivos específicos de

analisar a avaliação do desempenho no contexto organizacional? O Indivíduo nas organizações; demonstrar as etapas e métodos de avaliação do desempenho e seu objetivo; demonstrar aspectos que distinguem métodos tradicionais dos atuais de avaliação do desempenho; demonstrar a avaliação de 360 e 450 graus; demonstrar como que a avaliação melhora o desempenho humano dentro das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto no contexto introdutório a questão que se apresenta é: Como utilizar a ferramenta de avaliação do desempenho para ajudar as organizações a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores?

1.2 JUSTIFICATIVA

Existem atualmente muitas literaturas sobre o assunto avaliação do desempenho, mas mesmo com grande acervo sobre o assunto, muitas empresas possuem dificuldades na aplicação ou até mesmo no uso diário. O presente trabalho vem demonstrar as ferramentas que as organizações podem utilizar para o desenvolvimento profissional e de aptidões dos indivíduos.

A avaliação do desempenho apesar de ser uma prática muito antiga, mas em constante aprimoramento e evolução, traz benefícios imensuráveis quando aplicados de forma correta, trazendo resultados positivos no negócio da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Mostrar a importância da ferramenta de avaliação do desempenho como sistema que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro das organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar a avaliação de desempenho no contexto organizacional? O Indivíduo nas organizações;
- Demonstrar as etapas e métodos de avaliação do desempenho e seu objetivo;
- Demonstrar aspectos que distinguem métodos tradicionais dos atuais de avaliação do desempenho;
- Demonstrar a avaliação de 360 e 450 graus;
- Demonstrar como que a avaliação melhora o desempenho humano dentro das organizações.

1.4 METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa será a partir de pesquisas teóricas e bibliográficas, utilizando o método dedutivo. A coleta de dados será com base nas pesquisas teóricas e bibliográficas que terá a finalidade de conhecer e analisar as diferentes formas de contribuições científicas sobre o tema. Os dados serão analisados através da interpretação de textos retirados das pesquisas bibliográficas.

2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O INDIVÍDUO E AS ORGANIZAÇÕES

Um homem sozinho tem capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e de atingir múltiplos objetivos se torna muitíssimo maior. (CHIAVENATO, 2010, p. 1).

Desde o surgimento do homem, a coletividade e o relacionamento em grupo tiveram papel essencial para o sucesso e a sobrevivência. No passado era imprescindível a participação do grupo para aquisição de alimento, de proteção dentre muitas outras coisas, criando assim uma sociedade de forma desestruturada. Hoje a sociedade é estruturada e a participação das pessoas em forma de grupos dentro da organização também é fundamental para o crescimento e o sucesso tanto da organização como para o indivíduo em si.

O homem dentro dos vários ambientes criados por ele mesmo (ambiente social, organizacional, familiar, educacional, religioso e muitos outros), sempre buscou estar em grupo, buscando sempre a coletividade. Desde o surgimento do homem os exemplos de sucesso e vitórias emergem de uma coletividade, existem as individualidades, pois cada indivíduo é um ser completamente diferente um do outro, tendo suas particularidades e potenciais. O indivíduo sozinho através de suas habilidades e particularidades pode se sobressair dos demais, mas na coletividade, na união de forças, as idéias fluem mais e assim a coletividade consegue ir mais longe.

As organizações são criadas para produzir algo: produtos ou serviços. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana para transformar matérias-primas em produtos ou serviços. Embora possuam coisas inanimadas, como edifícios, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. As organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. (CHIAVENATO, 2009, p. 7).

Com a globalização e o avanço de tecnologias o mercado está ficando cada vez mais perigoso (concorrência acirrada, as empresas necessitam sobreviver em meio

há tantas outras empresas), e é na união de pessoas que as organizações encontram saídas estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

“Posso ainda arrolar como vantagem do trabalho em equipe que equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. A pessoa pode deixar vir à tona o que está nela interiorizado e a equipe pode obter resultados criativos” (VERGARA, 2000, p. 152).

Anteriormente e ainda hoje em algumas empresas infelizmente ainda faz o uso da administração centralizada (o topo da organização decide como as coisas têm de ser feitas, o corpo médio gerencial decodifica essas decisões para o pessoal das bases implementá-las). A vantagem de se trabalhar em equipe (união de várias pessoas em prol do mesmo objetivo) se vê na agilidade de obter e processar informações e utilizá-las.

Essa vantagem do trabalho em grupo é visível quando são apresentadas as idéias, pois são mais ricas, mais elaboradas, de maior qualidade, porque têm base em diferentes visões sob o estudo de determinada situação.

O contexto em que funciona a Administração de Recursos Humanos (ARH) é representado pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. (CHIAVENATO, 2000, p. 19).

O ambiente organizacional é uma via de mão dupla, aonde a união de pessoas em grupos de trabalho busca a realização de suas tarefas, cumprindo os objetivos traçados para o sucesso organizacional, mas se a organização alcança sucesso, as pessoas nelas inseridas também serão beneficiadas, sejam através de remuneração, prêmios ou benefícios.

O grupo ou as pessoas precisam ter um objetivo em comum, elas precisam saber para que vieram, e precisam ter em suas mentes o real objetivo que fizeram elas

estarem inseridas dentro de uma organização, tem de saber a razão de sua existência como indivíduo e como profissional dentro da organização. Tem de ter a consciência do propósito que a sustenta e a que move.

Na era da informação, as empresas devem apenas especificar limites, devem permitir que as pessoas se movam dentro delas, se auto organizem, e por essa flexibilidade, sejam capazes de dar as respostas rápidas as rápidas mudanças organizacionais que estão surgindo a cada momento.

O trabalho coletivo nunca teve tanta atenção da alta administração organizacional como hoje há, sabemos que quando um só membro da equipe não consegue desempenhar suas tarefas com êxito, todo o trabalho pode ser prejudicado, isso a cada dia tem sido evidenciado nas empresas, o trabalho em equipe está sendo a cada dia valorizado, se você não sabe trabalhar em equipe, você está correndo sérios riscos de ficar para trás num processo de seleção de pessoal. As equipes mesmo tendo membros que não conseguem atingir seus objetivos individuais se unem e colaboram juntos para que os objetivos sejam alcançados em tempo hábil, não abrindo mão de ter um trabalho com eficiência e eficácia.

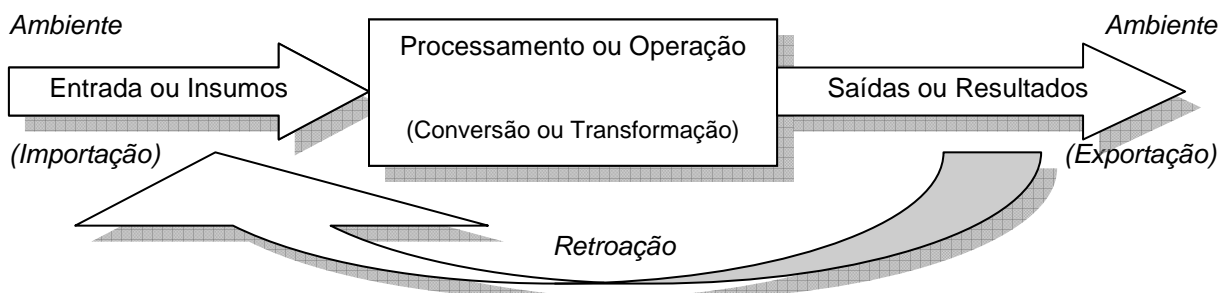


Figura 1 – O sistema e seus quatro elementos essenciais

Fonte: Chiavenato (2000)

A comunicação se torna à base do trabalho em grupo. Pensamentos e sentimentos precisam ser explicitados em uma comunicação aberta e em clima de respeito mútuo. Problemas precisam vir à tona e os mesmos precisam ser resolvidos. A criatividade e o surgimento de idéias inovadoras precisam ser lançados e discutidos (o ambiente deve ser propício e adequado). As informações precisam fluir de forma clara e rápida, porque esse fluxo não só alimenta o processo de comunicação, como

também afasta as pessoas da alienação, inimiga do engajamento. O feedback (retorno) é a realimentação do processo, com informações úteis que ajudam a melhorar o desempenho do grupo. O retorno contínuo acerca do desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é um recurso de aprendizagem individual e coletivo valioso para o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo.

As organizações por sua vez também têm buscado realizar o seu papel para ajudar ao indivíduo ou ao grupo a ter plenas condições de estar desenvolvendo suas atividades e alcançando os objetivos organizacionais. Tem a cada dia demonstrado com suas atitudes a intenção de ajudar o colaborador, sua mentalidade a respeito do universo organizacional tem mudado e tem começado a valorizar a mão-de-obra, sejam através de treinamentos, políticas de benefícios e muitas outras ferramentas e recursos administrativos, começando assim a gerir pessoas, identificando elas não como ferramentas, recursos ou mão-de-obra, mas sim como seres que são dotados de inteligência, habilidades, conhecimentos, percepções e muitas outras habilidades, tornando-os parceiros para o alcance do sucesso.

Essa atitude organizacional da alta administração tem colocado as empresas em situações estrategicamente favoráveis no mercado. Empresas têm conseguido motivar os seus colaboradores fazendo com que os serviços prestados sejam cada vez melhor, a qualidade da produção dos indivíduos dentro da organização a cada dia tem aumentado através de uma simples atitude, cuidar do homem como ser dotado de inteligência e criador de oportunidades, não colocando a máquina para operá-lo, e sim ele está operando a máquina. Sempre lembramos do filme de Charles Chaplin, quando a produtividade do homem era medida de acordo com a produtividade da máquina, hoje a mentalidade é outra, a produtividade é medida de acordo com a capacidade do homem.

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Para melhor compreensão do que é ou qual o seu significado, iremos analisar separadamente a expressão avaliação de desempenho, assim conseguiremos entender melhor o seu significado e qual sua utilidade.

Segundo Lucena (1992, p. 77): “Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos” e o termo desempenho é definido como:

Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho. (LUCENA, 1992, p. 77).

Diante das constantes mudanças e transformações do mercado, foi tendo a necessidade de inovações e a necessidade de agregar valor tanto aos produtos e aos serviços prestados, quanto à organização, aos funcionários e aos clientes.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2010, p. 120).

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 323). “As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício”.

Pense na avaliação do desempenho como se fosse uma ferramenta de inspeção para os produtos fabricados em uma linha de produção dentro de uma fábrica. Os colaboradores responsáveis por ocupar cargos de chefias/gerência vêm a utilização dessa ferramenta como facilitador para o desempenho de suas funções de planejar, liderar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Todo o método de avaliar o desempenho do colaborador não está vinculado para a pessoa em si, mas sim para o comportamento do profissional.

A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2002, p. 187).

Uma ferramenta muito útil para o universo organizacional, pois possui a capacidade de identificar e mensurar o trabalho em determinado período de tempo de um ou mais indivíduos dentro do ambiente organizacional. Pois o seu principal objetivo é analisar e demonstrar o desempenho, sendo ele individual ou coletivo, ajudando assim a organização a desenvolver programas ou aplicar ferramentas que ajudem o desenvolvimento e crescimento tanto profissional, como também pessoal dentro do grupo ou individualmente.

Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.) (MARRAS, 2002, p. 187).

No começo o programa de avaliação do desempenho foi desenvolvido para medir o nível de conhecimento, habilidade e de atitude do indivíduo, mas com o passar do tempo essa ferramenta gerencial foi se aperfeiçoando de acordo com o surgimento das necessidades de cada organização, tendo um aumento em seu nível de abrangência. Na realidade existem aspectos que influenciam positivamente ou negativamente o indivíduo dentro da organização, dentre alguns fatores estão à qualificação profissional, a cultura organizacional e o ambiente externo à organização.

- *A qualificação profissional*: é necessário conhecer o indivíduo como profissional para medir qual o seu real nível de qualificação, para que assim ele consiga assumir um novo cargo, novas tarefas e novos desafios, destacam-se como qualificação profissional: habilidades, conhecimentos, experiências, responsabilidades que são necessárias ao cargo, objetivando o desempenho desejável.
- *A cultura organizacional*: conhecemos as muitas variáveis que podem interferir no real desempenho dos indivíduos, algumas como: a maneira de conduzir as relações interpessoais dentro da organização, os meios de produção, a tecnologia, os recursos para o trabalho diário, o tratamento das informações e até

mesmo o estilo gerencial. Como estilo gerencial destaca-se os meios ou formas usadas pelo gerente na administração e condução de sua equipe de trabalho.

→ *A organização*: a organização funciona como um sistema aberto que está o tempo todo ligado as constantes mudanças em diversas ordens como: política, econômica, financeira e social que pode lhe influencia - lá. Desse modo é importante manter-se sempre flexível e adaptável às mudanças que são de extrema importância para manter-se viva e competitiva no mercado atuante.

Marras (2002, p. 188) destaca que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro da organização que são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

A avaliação do desempenho possui o objetivo de analisar o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela empresa e de acordo com o cargo que ocupa individualmente ou em grupo.

A avaliação do desempenho é útil de várias formas, ela não só ajuda a avaliar o desempenho do empregado ou do grupo, mas também ajuda a identificar as falhas nos processos administrativos como: má supervisão de pessoal, falha na integração de pessoal no cargo ocupado ou dentro da organização, falta de oportunidade para o empregado com um potencial ainda não descoberto pela organização e muitas outras falhas.

Segundo Vroom (1997, p. 164) “os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas dos indivíduos”:

- Fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões.

- São uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimentos “da posição que ocupa” na opinião do chefe.
- Também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

Ao passar dos anos a organização passou a enxergar melhor o empregado, descaracterizando a máquina humana para caracterizar o valor humano, o ser que pode pensar, agir e criar habilidades, alternativas, métodos e uma infinidade de opções para que se possam alcançar os objetivos sendo eles pessoais ou organizacionais.

Esse processo avaliativo consiste para a organização o alcance dos resultados esperados baseados no planejamento estratégico, mas é necessário o acompanhamento contínuo do avanço do empregado, buscando maximizar a qualidade dos serviços e a produtividade, minimizando assim os custos e os conflitos interpessoais, assim as ferramentas de avaliação do desempenho auxiliam a alta administração a elaborar o planejamento estratégico da organização dando subsídio na tomada de decisão do gestor.

Dessa forma podemos esperar uma posição diferente tanto por parte da organização, como também por parte do empregado, pois ambos vão a cada dia identificando que a avaliação é uma ferramenta que proporciona um benefício para ambas as partes, trazendo conscientização que as duas partes necessitam de ter um bom relacionamento e comprometimento, pois possuem objetivos em comum.

Os métodos de avaliação do desempenho são utilizados com o fim de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar indivíduos dentro das organizações. Cada vez o número de empresas é maior que procuram aplicar ou utilizar variadas técnicas de avaliar o desempenho de funcionários, pois o processo contínuo de avaliação traz benefícios e resultados para a empresa e para o próprio indivíduo.

3.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: MÉTODOS TRADICIONAIS E ATUAIS

O Problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

Os métodos de avaliação do desempenho com o passar do tempo foram se adequando e se aperfeiçoando, assim uns são utilizados com o objetivo de julgar, enquanto outros com o objetivo de desenvolver, tendo assim uma diversidade para a sua aplicação atendendo os objetivos específicos dentro de uma organização. O método de avaliação do desempenho é um meio de buscar dados para que possam ser analisados e transformados em informação útil e precisa auxiliando a tomada de decisão e colaborando para a melhoria contínua do desempenho humano.

A avaliação do desempenho é uma forma coordenada de obter e canalizar informações do ambiente organizacional que o indivíduo está inserido, atuando de forma vertical e horizontal.

Estaremos abordando alguns métodos de avaliação do desempenho:

- Métodos das escalas gráficas;
- Método da escolha forçada;
- Método da pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos;
- Método de auto-avaliação.

3.1.1 Métodos das escalas gráficas

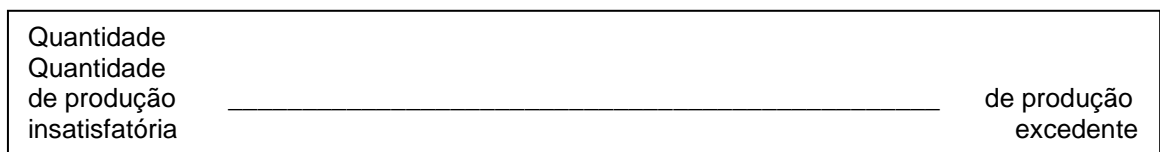
Este é um dos métodos mais utilizados, também é considerado o mais simples.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar. (CHIAVENATO, 2000, p. 334).

Não é porque é considerado como um método simples que não requer uma diversidade de cuidados para que na aplicação do método o avaliador possa ter uma paralisação no momento antecedente ao julgamento.

Os fatores são descritos de forma sumária de maneira simples e objetiva, se a descrição for bem detalhada, maior será a exatidão do fator. A intenção dos fatores é para identificar o desempenho fraco ou até mesmo insatisfatório até o desempenho ótimo e excelente. Existem três alternativas para os extremos:

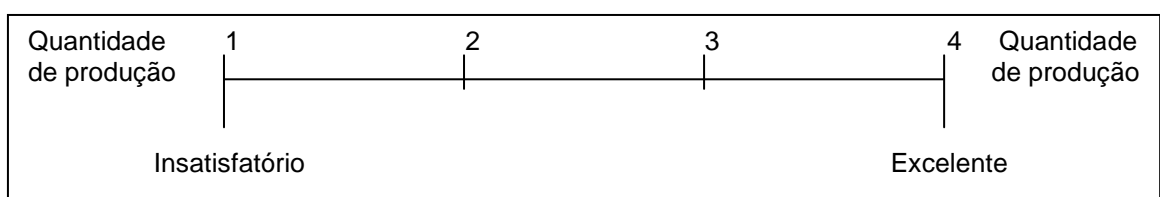
1. Escalas gráficas contínuas: São escalas que possuem apenas dois pontos, dois extremos definidos, sendo assim a avaliação do desempenho se situam em um dos dois extremos.



Quadro 1 – Escalas gráficas contínuas

Fonte: Chiavenato (2000)

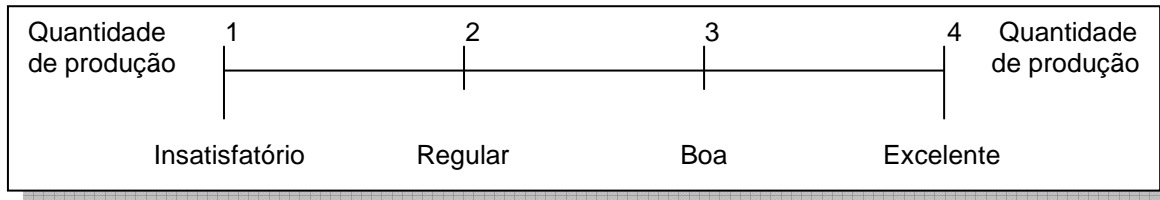
2. Escalas gráficas semicontínuas: O processo é quase igual ao método das escalas gráficas semicontínuas, porém são incluídos pontos intermediários que são definidos entre os pontos extremos, facilitando um pouco a avaliação.



Quadro 2 – Escalas gráficas semicontínuas

Fonte: Chiavenato (2000)

3. Escalas gráficas descontínuas: Consiste em escalas que as marcações já são previamente definidas, o avaliador precisa somente escolher a opção que se melhor encaixe na condição do avaliado.



Quadro 3 – Escalas gráficas descontínuas

Fonte: Chiavenato (2000)

O exemplo abordado será baseado em escalas descontínuas. O método se baseia em uma tabela aonde possui entrada dupla, aonde se localizam nas linhas os fatores de avaliação e nas colunas os fatores que estabelecem os comportamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos que são valorizados pela organização. Para cada fator existe um grau de satisfação que geralmente é dividido em cinco graus: ótimo, bom, regular, sofrível, e fraco.

É importante lembrar que os fatores da avaliação devem ser definidos através de descrição sumária com o máximo de simplicidade e objetividade, usando características como a superficialidade, a generalidade e a subjetividade.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome do funcionário: _____			Data: ____/____/____.		
Departamento/Seção: _____		Cargo: _____			
Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função.					
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	[] Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	[] Frequentemente ultrapassa as exigências	[] Satisfaz às exigências	[] Às vezes, abaixo das exigências	[] Sempre abaixo das exigências. Muito lento
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho	[] Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	[] Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho	[] Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é regular	[] Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente	[] Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros
Conhecimento do	[]	[]	[]	[]	[]

trabalho Grau de conhecimento do trabalho	Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos	Conhece o necessário	Conhecimento suficiente do trabalho	Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	Tem pouco conhecimento do trabalho
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. voluntarioso	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalho de equipe	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	<input type="checkbox"/> Mostra relutância em colaborar
Características individuais: Considera apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
Compreensão de situações Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de intuição e apreensão
Criatividade Engenhosidade. Capacidade de criar idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas idéias. Tipo criativo e original	<input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões	<input type="checkbox"/> Levemente rotineiro. Tem poucas idéias próprias	<input type="checkbox"/> Tipo rotineiro. Não tem idéias próprias
Capacidade de realização Capacidade de efetivação de idéias e projetos	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar idéias novas	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar idéias novas	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva idéias novas com satisfatória habilidade	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade na concretização de novos projetos	<input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer idéia ou projeto

Quadro 4 – Método das escalas gráficas

Fonte: Chiavenato (2000)

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do método das escalas gráficas

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples. 2. Permite uma visão integrada e resumida de fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas. 3. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado. 2. É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Essa interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica que leva alguns avaliadores ao <i>halo effect</i> ou <i>efeito de estereotipação</i>. O <i>efeito da estereotipação</i> leva os avaliadores a considerarem um empregado ótimo como

ótimo em todos os fatores. É esse mesmo efeito que leva um avaliador muito exigente a considerar todos os seus subordinados como frágeis ou fracos sob todos os aspectos.

3. Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.

4. Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores

5. Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

Fonte: Chiavenato (2000)

Existe ainda o método da escala gráfica com atribuição de pontos que são utilizadas por algumas organizações, podendo assim determinar o resultado em quantidade de pontos facilitando as comparações entre colaboradores dentro da organização, deixando o método mais simples e superficial.

3.1.2 Método da escolha forçada

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. (MARRAS, 2002, p. 200).

É um método mais objetivo e com maior eficácia que procura analisar o desempenho das pessoas no trabalho sem considerar a personalidade. A avaliação do desempenho das pessoas é através da utilização de um formulário com blocos de frases descritivas que possui como foco determinados aspectos do comportamento. Cada bloco pode ser composto de diversas frases e o avaliador deve optar em escolher uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "X" na coluna ao lado sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
...							
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Quadro 5 – Método da escolha forçada

Fonte: Chiavenato (2009)

Segundo Chiavenato (2009, p. 134 e 135) A natureza das frases varia bastante, e há duas formas de composição das frases:

- a. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- b. Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

É importante não fazer a escolha aleatória das frases, mas devem ser baseados em dois índices dentro da empresa, o *índice de aplicabilidade* (indica as frases que as chefias irão escolher por serem conhecedores da capacidade das pessoas dentro da organização) e o *índice de discriminação* (indica as frases que possam ajudar a discriminação dos melhores funcionários dos piores).

Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do método da escolha forçada

Vantagens	Desvantagens
1. Proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (<i>halo effect</i>); 2. Aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.	1. Sua elaboração e montagem é complexa, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado; 2. É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores; 3. Quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.; 4. Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que fixa respeito de seus subordinados.

Fonte: Chiavenato (2000)

3.1.3 Método da pesquisa de campo

É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio de quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 137).

O método de pesquisa de campo baseia-se em entrevistas que são realizadas entre um especialista em avaliação do desempenho e os superiores imediatos. Em conjunto, especialista e superior, fazem a avaliação dos funcionários, analisando todos os fatos e situações que desencadeiam determinados desempenhos. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista

de análise complementar, planejamento e acompanhamento posterior dos resultados.

<div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Resposta</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 1. O que o Senhor poderia dizer-me sobre o desempenho do funcionário (nomear)? </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Resposta</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">2. (menos que satisfatório)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">3. Ok (satisfatório)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mais que satisfatório</div> </div> </div>	
Avaliação inicial	
4. Por que o desempenho foi insatisfatório?	4. Por que o desempenho foi satisfatório (ou muito bom)?
5. Que motivos podem justificar esse desempenho?	5. Que motivos justificam esse desempenho?
6. Que responsabilidades, de sua descrição, deixou de executar? Por quê?	6. Ele atendeu a todos os itens de sua descrição? Por quê?
7. Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?	7. Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?
8. Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?	8. Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?
9. Ele possui qualidades?	9. Ele possui qualidades?
Análise complementar	
10. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?	10. Já experimentou o funcionário em tarefas mais complexas? Já substituiu em cargo mais alto?
11. Quais foram os resultados?	11. Quais foram os resultados?
12. Já recebeu algum treinamento?	12. Já recebeu algum treinamento?
13. Ele precisa de treinamento?	13. Ele precisa de treinamento? Demonstra potencial para se desenvolver?
Planejamento	
14. Que outros aspectos gostaria de analisar em relação ao desempenho e potencial do funcionário?	
15. Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário?	
16. Por que recomenda esse plano?	
17. Está certo de que essa é a melhor recomendação?	
18. Houve mudança de substitutos em relação à avaliação anterior? Por quê?	
19. Após essa análise do desempenho, que avaliação dará a esse funcionário?	
Acompanhamento	

20. O Desempenho do funcionário tem sido realmente superior?	20. O desempenho do funcionário tem sido abaixo do padrão?
21. Este desempenho tem sido característica do funcionário?	21. Este desempenho é característica típica do funcionário?
22. O funcionário foi avisado de suas deficiências? Recebeu uma oportunidade para melhorar?	22. O funcionário tem sido experimentado em tarefas mais complexas?
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Indique em ordem prioritária, dois prováveis substitutos. </div>	

Quadro 6 – Roteiro de entrevista do método de pesquisa de campo

Fonte: Chiavenato (2009)

Segundo Chiavenato (2000, p. 342 e 343) o roteiro da entrevista da avaliação de desempenho deve ser seguido pelo avaliador da seguinte forma:

- a. Avaliação inicial:** o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - desempenho mais que satisfatório (+)
 - desempenho satisfatório (+/-)
 - desempenho menos que satisfatório (-)
- b. Análise Suplementar:** definida a avaliação inicial do desempenho, cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe.
- c. Planejamento:** analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver:
 - aconselhamento ao funcionário;
 - readaptação do funcionário;
 - treinamento;
 - desligamento e substituição;
 - promoção a outro cargo;
 - manutenção no cargo atual.
- d. Acompanhamento:** (*fair play*) trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário.

Avaliação de desempenho – pesquisa de campo				
Avaliado:		Cargo:		
Seção:		Data:		
Avaliação inicial				
	+	+/-	-	
Avaliação suplementar				
Planejamento				
Aconselhar				Candidato à promoção
Readaptar				
Desligar				Bloqueado
Treinar				
				Limitado ao cargo atual

Quadro 7 – Avaliação do desempenho por pesquisa de campo

Fonte: Chiavenato (2009)

Tabela 3 – Vantagens e desvantagens do método de pesquisa de campo

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal; Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas; 	<ol style="list-style-type: none"> Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente.

4. Permite um planejamento de ação de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
5. Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
6. Acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff* na avaliação de pessoal;
7. É um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho.

Fonte: Chiavenato (2000)

3.1.4 Método dos incidentes críticos

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas. (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

O método dos incidentes críticos avalia as características extremamente positivas ou negativas. O superior imediato registra os fatos extremamente positivos ou negativos de seus subordinados. A partir de uma listagem de incidentes críticos que podem ser destacados os pontos a serem aperfeiçoados para que se possam aumentar o desempenho dos funcionários.

Lado vermelho			Lado azul		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: Produtividade					
Item:			Item:		
a. Trabalhou lentamente.			a. Trabalhou rapidamente.		

b. Perdeu tempo no período de trabalho.	b. Economizou tempo no trabalho.
c. Não iniciou sua tarefa prontamente.	c. Iniciou imediatamente a nova tarefa.

Quadro 8 – Avaliação do desempenho pelo método de incidentes críticos

Fonte: Chiavenato (2009)

Segundo Chiavenato (2009, p. 143 e 144) O método dos incidentes críticos não exige planejamento e montagem prévios. Sua aplicação pode ser dividida em três fases distintas:

- a. *Observação do comportamento dos subordinados:* é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho de suas tarefas;
- b. *Registro dos fatos significativos:* é a fase na qual o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado, ou seja, os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente negativo (que provocou fracasso). Os incidentes críticos positivos são anotados no lado esquerdo do formulário de avaliação, enquanto os incidentes críticos negativos são anotados no lado direito;
- c. *Pesquisa de atitude e de comportamento:* esta fase é a desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado. Esta é a fase mais importante do método, pois o superior imediato observa e anota juntamente com o empregado avaliado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito.

3.1.5 Método de auto-avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos. (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

Este método permite que o próprio colaborador faça uma análise de si mesmo, podendo assim ver com outros olhos o seu desempenho e procurar por si mesmo a melhoria contínua para o aperfeiçoamento profissional dentro da organização.

Modelo de auto-avaliação	
Ficha de autoconceito	
As informações aqui prestadas serão de caráter absolutamente sigiloso.	
Nome: _____	
Cargo: _____ Data: ____/____/____	
<i>Instruções:</i> Coloque um X dentro dos retângulos que correspondem a seu julgamento. Para esclarecimentos utilize espaço destinado a observações no final deste questionário. Você deve prestar informações com cuidado, pois se trata de um questionário sobre você e cujos resultados serão de valia para a política de pessoal da empresa.	
Fator A	
1 – Frequentemente cometo erros na execução de meu trabalho.	[]
2 – De vez em quando cometo erros em meu trabalho.	[]
3 – Faço meu trabalho sem erros.	[]
Fator B	
1 – Prefiro não receber ordens e instruções quando à execução de meu trabalho.	[]
2 – Apresento razões, fatos ou sugestões para melhorar as ordens e instruções recebidas. Mas estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo.	[]
3 – Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.	[]
Fator C	
1 – Não gosto de resolver problemas inesperados sem orientação de meu chefe.	[]
2 – Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevistos.	[]
3 – Enfrento situações novas e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las.	[]
Fator D	
1 – Gosto de idealizar e planejar novos métodos de trabalho, mas não me sinto encorajado a submetê-los à prova.	[]
2 – Idealizo e executo mediante prévia aprovação novos métodos de trabalho.	[]
3 – Acho que as coisas estão bem e não sugiro idéias ou métodos de trabalho.	[]
Fator E	
1 – Quando solicitado, coopero com meus colegas.	[]
2 – Colaboro com meus colegas, executando com rapidez meu trabalho.	[]
3 – Executo rápida e seguramente meu trabalho e ofereço cooperação aos colegas.	[]

Quadro 9 – Método de auto-avaliação

Fonte: Chiavenato (2009)

3.2 A AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 2000, p. 330).

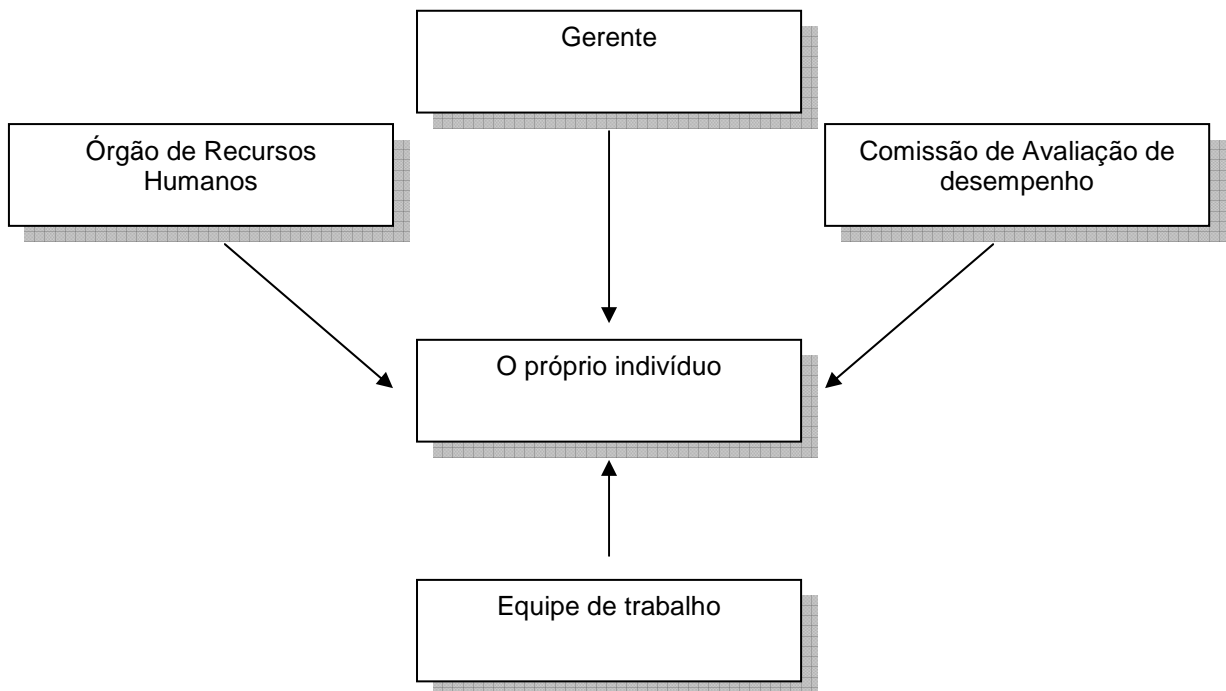


Figura 2 – Avaliação 360 graus

Fonte: Chiavenato (2000)

A avaliação 360 graus oferece ao quadro funcional da organização a oportunidade de receber e dar o feedback, possibilitando aos superiores, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todos que estão ao redor, facilitando e aumentando a eficácia pessoal em cada processo desenvolvido, também melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Nesta avaliação que também é chamada de feedback 360 graus ou Avaliação em Rede, existe uma participação no processo de todas as pessoas que estão próximas ao avaliado.

Nesse modelo, a dimensão *feedback* refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho. (REIS, 2000, p. 52).

O avaliado pode receber diversos *feedbacks* e com as informações ou retornos em mãos o avaliado pode então começar a fazer um plano de ação para o ajuste ou correção em seu desempenho, de forma que atenda as expectativas da organização e daqueles que estão a sua volta. Este método acaba sendo participativo e democrático. Com os resultados em mãos da avaliação, o avaliado pode identificar suas potencialidades, competências, pontos fracos a serem melhorados a fim de se transformar em pontos positivos, podendo assim realizar e colocar em prática seu plano de ação para melhorar seu desempenho e desenvolvimento pessoal, traçando objetivos e metas.

Princípios	
1. Informação	Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.
2. Confidencialidade	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento.
3. Clareza	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho.
4. Validade	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeira cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento são um percentual bom.
5. Rapidez de resposta	Os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser de fácil preenchimento.
6. Confiabilidade de dados	O uso de critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos padrões regulares garante a

	confiabilidade do resultado.
7. Democracia	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
8. Credibilidade	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Quadro 10 – Princípios básicos para a avaliação em redes

Fonte: GRAMIGNA (2007)

Segundo GRAMIGNA (2007, p. 148) a aplicação da avaliação de desempenho traz alguns benefícios:

Para o avaliado

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação no qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

Para a empresa

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.

- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

3.3 A AVALIAÇÃO 450 GRAUS

Esse método veio complementar a avaliação 360 graus. Continua envolvendo chefes, subordinados e pares. A diferença está na participação de um consultor externo.

A função deste consultor é verificar e analisar os questionários respondidos pelo corpo executivo sobre a própria condição dentro da organização, assim podendo cruzar as informações com as dos outros questionários respondidos pelos demais funcionários. Com essa análise em mãos o consultor e o corpo executivo podem assim traçar uma plano de ação para o aprimoramento dos pontos negativos, as formas, maneiras ou métodos para transformar os pontos negativos em pontos positivos.

3.4 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas têm a cada dia aprendido que o mercado, a indústria, os clientes, fornecedores e demais em sua volta não são estáticos, e que a cada dia são mais exigentes, tornando assim maior a competitividade, fazendo com que as empresas tomem um novo rumo, voltando suas atenções cada vez mais para a qualidade dos serviços prestados. Mas como melhorar a qualidade dos serviços? As empresas então começaram a ter uma mentalidade diferente, transformando o ambiente organizacional em um centro de treinamento profissional contínuo, criando assim uma nova cultura que enfatiza a divisão e difusão do conhecimento. Trazendo uma comunicação ampla e aberta, promovendo e facilitando o fluxo de novas idéias, inovação e a criatividade por parte dos indivíduos.

Com isso também houve a necessidade de avaliar, medir, julgar, quantificar a qualidade do trabalho e o desempenho de cada indivíduo. Antigamente existiam métodos para avaliar o comportamento e o desempenho, mas eram ferramentas vagarosas, com restrições e burocráticas, dificultando sua utilização dentro de um novo ambiente organizacional. Com essa mudança do ambiente organizacional, as ferramentas também sofreram modificações para que pudessem acompanhar as constantes mudanças organizacionais e assim atender as necessidades da gestão de pessoas que cada dia fica mais enfatizada dentro das empresas.

A empresa ao definir estrategicamente as metas e objetivos, precisa também definir antecipadamente qual o desempenho que deseja obter de seus colaboradores, assim obtém garantias de que os objetivos serão atingidos com eficácia. Monitorando assim todo o processo de desenvolvimento das atividades individuais e grupais dentro da organização, reconhecendo os valores e contribuições apresentadas pelos colaboradores e promovendo o desenvolvimento de suas habilidades e capacidades.

A avaliação do desempenho tem recebido demonstrações extremamente favoráveis e outras extremamente negativas e contrárias. A maioria dos

executivos acha que a avaliação é indispensável, mas que ela não funciona bem em suas empresas e não traz os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2010, p. 121).

A avaliação do desempenho se torna a cada dia uma ferramenta que se aperfeiçoa, se tornando uma ferramenta essencial para a administração de uma organização. A avaliação do desempenho ajuda não somente a organização, mas também o indivíduo e aqueles que estão a sua volta. Pois além de trazer resultados para a empresa, também traz resultados para a equipe de trabalho e também para o próprio indivíduo. Por isso é importante avaliar o desempenho de sua organização.

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. Estamos falando de crescimento intangível, aquele que não se pode visualizar com facilidade porque ele constitui o núcleo do crescimento tangível. (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

A avaliação do desempenho está a cada dia melhorando suas práticas, pois os superiores (líderes) estão encontrando a forma correta de avaliar e assim estão descobrindo a satisfação em desenvolver talentos através do descobrimento das falhas e dos pontos negativos. Mas os líderes também encontram nos indivíduos as qualidades e os pontos positivos, podendo assim também identificar melhorias para um processo contínuo que envolve a melhoria da qualidade dos produtos, da qualidade de vida dentro do trabalho, do aperfeiçoamento do trabalhador e outros benefícios.

Às vezes as questões problemáticas são muito mais relacionadas ao avaliador do que propriamente ao programa ou aos sistemas de avaliação, nesse caso pode ocorrer despreparo do avaliador no momento da avaliação, sendo assim o avaliador pode ao avaliar tomar duas maneiras diferentes de avaliar: *de forma consciente* (quando o avaliador acaba de certa forma trazendo um vício ao resultado pensando em si próprio) e *de forma inconsciente* (quando toma as mesmas medidas, mas sem a intenção de defraudar o resultado), conforme é afirmado por MARRAS (2002, p. 190). “Todo sistema de avaliação humana apresenta o que se denomina “vícios de julgamento”, que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade”.

A avaliação do desempenho constitui um processo complexo que envolve informação, retroação, orientação, planejamento de providências em termos de treinamento, novos conhecimentos e competências, mudança de atitudes e melhoria do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p. 138).

Segundo CHIAVENATO (2010, p. 2010) “A avaliação do desempenho é também uma responsabilidade de linha, isto é uma atribuição de cada líder ou gerente em relação aos seus subordinados. Ninguém melhor do que o líder pode avaliar os funcionários”. A responsabilidade de avaliar é do líder, pois a melhor pessoa para avaliar é aquela que está diretamente ligada à rotina diária (que está vivenciando a rotina de trabalho individual ou coletiva, assim tem domínio sobre o que será avaliado). Mas também para não haver divergências e para que a avaliação do desempenho não perca crédito, as políticas para avaliação são definidas pela a Administração de Recursos Humanos. Chiavenato (2010, p. 139) relata “Nesse sentido, a avaliação do desempenho, além de ser responsabilidade de linha, é uma função de *staff*”.

É importante lembrar que quando lidamos com informação, o processo se torna difícil, quando lidamos com informação e pessoas, o processo é ainda mais difícil, pois lidamos com indivíduos dotados de inteligência, desejos e vontades diferentes de todos que estão em volta.

Quase sempre os presidentes de organizações salientam que a avaliação do desempenho é algo importante e fundamental para o sucesso do negócio, mas também que é uma prática insatisfatória e precária em suas organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 119).

As ferramentas gerenciais existem para melhorar a vida, tanto organizacional, como individual, mas o que adianta ferramentas excelentes para a administração, se não existem critérios, etapas, pessoal treinado ou até mesmo organização na aplicação dessas ferramentas. Por isso o processo de avaliar pessoas é muito complicado e delicado, para sua aplicação são necessários alguns cuidados na implantação da avaliação que Chiavenato (2010, p. 138-139) cita como etapas principais que devem ser seguidas.

1. <i>Análise e diagnóstico</i> : análise da estrutura organizacional da empresa, sua cultura

- corporativa, estilo de gestão e nível de complexidade dos cargos a serem avaliados.
2. *Definição dos critérios de avaliação*: identificação das competências e habilidades a serem avaliadas e como deverão ser aferidas.
 3. *Criação dos instrumentos de avaliação*: definição dos meios através dos quais as competências e habilidades deverão ser avaliadas.
 4. *Treinamento dos avaliadores*: preparação dos líderes e gerentes para uso dos instrumentos de avaliação e atitudes e técnicas de entrevista de avaliação e de *feedback* (retroação) aos avaliados.
 5. *Sensibilidade dos funcionários*: preparação psicológica dos funcionários que deverão ser avaliados e atitude em relação à entrevista de avaliação.
 6. *Tabulação e diagnóstico*: coleta de informação sobre os resultados das avaliações e elaboração da curva de desempenho de cada área ou departamento e atitude dos avaliadores.
 7. *Divulgação e resultados*: realização de reuniões com gestores para divulgação e análise dos resultados.
 8. *Plano de ação*: identificação de ações a serem implementadas pelas áreas ou departamentos para sanar as dificuldades apontadas nas avaliações.

Quadro 11 – Etapas para construção do processo de avaliação

Fonte: Chiavenato (2010)

1. Um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
2. Um estilo de gestão democrático, participativo e consultivo.
3. Encorajar as pessoas a assumir responsabilidades e definir metas de trabalho.
4. Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
5. Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
6. Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário em um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Quadro 12 – Contexto adequado para implantação da avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato (2010)

A avaliação do Desempenho através de suas políticas e práticas tem a capacidade de integrar todos os processos inerentes ao órgão de Pessoas e quando instituído de forma séria, formal e eficaz é capaz de avaliar todo o programa de Gestão de Pessoas nos diversos processos que são realizados na organização. As ferramentas, os programas e os métodos que surgem para melhorar a administração organizacional quando bem implantadas e aplicadas trazem benefícios que podem

ser enxergados a curto, médio e longo prazo para a organização, gerente e para os subordinados. CHIAVENATO (2000, p. 332-333) relata alguns desses benefícios:

1. Benefícios para o gerente:

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.

2. Benefícios para o subordinado:

- Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.
- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- Conhece as providências que o chefe está tomando quando à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágio, etc.) e as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.).
- Faz auto-avaliação e autocrítica quando ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

3. Benefícios para a organização:

- Avalia seu potencial a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.
- Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal),

estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

A preocupação principal dos gestores nos processos de avaliação do desempenho se encontra na busca contínua de desempenhos superiores e plenos, buscando o aprimoramento da organização e do indivíduo. O uso de um instrumento para avaliar o desempenho humano dentro da organização aperfeiçoa os resultados dos recursos aplicados e do talento humano. O uso sistêmico da avaliação do desempenho tem o objetivo de favorecer a empresa com uma ferramenta gerencial, com processos estruturados que podem ajudar a gerir o desempenho humano na busca contínua da produtividade, qualidade de vida no trabalho, motivação e aprimoramento profissional do indivíduo ou da equipe.

A ferramenta para avaliação do desempenho não pode ser utilizado apenas como critério, meio ou forma de medir o desempenho humano com o único propósito de mudar um cargo ou até mesmo uma faixa salarial. A ferramenta deve ser usada com a intenção de melhorar tanto o desempenho organizacional como também o desempenho profissional. Nesse ponto entra a diretoria com total conhecimento do modelo de avaliação do desempenho, podendo premiar através de remuneração ou prêmios os melhores desempenhos humanos da organização.

Toda postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo. (Lucena, 1992, p.43)

Não adianta possuir de ferramentas ou máquinas se não houver mão de obra qualificada, da mesma forma acontece com diversos métodos e ferramentas gerenciais, são necessários que os responsáveis (coordenadores, gestores e demais cargos da alta administração) conheçam e sejam capacitados para utilização de tais ferramentas. Podendo assim usufruir dos benefícios que as ferramentas e os métodos podem trazer com a sua aplicação de forma correta.

É importante lembrar e ressaltar que o papel da Área de Recursos Humanos é de capacitar os coordenadores, gerentes e demais cargos da alta administração para que eles possam trabalhar o fator humano com suas equipes de trabalho.

É necessário acompanhar continuamente o processo de avaliação do desempenho, pois assim se torna mais fácil trabalhar os pontos fracos ou negativos, um erro que muitos cometem é deixar para avaliar o indivíduo somente no dia da avaliação, isso pode trazer prejuízos ao processo de avaliação, porque os pontos fracos podem torna-se problemas com dimensões elevadas pela demora em se diagnosticar as suas causas. Alguns dos pontos fracos podem ser a não adequação do funcionário ao cargo, quando suas aptidões, habilidades e interesses não correspondem às expectativas do cargo, gerando assim desempenhos fracos e possíveis conflitos dentro da equipe de trabalho. O feedback, portanto é demorado e com isso não possui mais a efetividade de poder solucionar os problemas com a mesma eficiência de quando eles aparecem no início, e isso só é observado com o acompanhamento contínuo do processo de avaliação.

O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de Avaliação do Desempenho são geradas na gerência, analisadas e utilizadas pela gerência (e não pela Área de Recursos Humanos). A esta cabe a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas quando necessário. (Lucena, 1992, p. 44)

O interesse de toda a avaliação é do funcionário, pois a avaliação do desempenho estará mostrando para ele o que sua equipe de trabalho está pensando a seu respeito, quais foram suas reais contribuições para a organização dentre outros fatores importantes, assim com a avaliação em mãos a organização pode utilizar de diversos meios para promovê-la, e toda a avaliação do desempenho está diretamente ligada a um plano de ação, pois ao encontrar pontos fracos ou pontos que precisam de melhoramento, a empresa irá precisar agir de forma estratégica para sanar os pontos fracos e transformá-los em pontos positivos. A escolha dos profissionais que serão responsáveis pela avaliação do desempenho irá depender de cada empresa e de suas políticas de Recursos Humanos.

Conforme a política de recursos humanos adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2000, p. 326).

a. O GERENTE

Em algumas organizações a responsabilidade do desempenho e pela avaliação está incumbida ao gerente com o auxílio do Órgão de Gestão de Pessoas aonde é estabelecido os meios e os critérios para que a avaliação possa ser realizada. Essa linha de trabalho em determinadas empresas pode proporcionar uma maior liberdade e flexibilidade ao gerente.

b. O PRÓPRIO INDIVÍDUO

Em algumas empresas mais democráticas, o próprio indivíduo acaba sendo o responsável pela avaliação de seu próprio desempenho. Os parâmetros são fornecidos pelo gerente ou pela empresa e o indivíduo pode assim avaliar seu desempenho, sua eficiência e sua eficácia.

c. O INDIVÍDUO E O GERENTE

Neste tipo de avaliação existe uma troca de informações por parte do indivíduo e pelo gerente, uma via de mão dupla, trazendo assim um encurtamento de espaço entre o gerente e o indivíduo. A função do gerente dentro dessa avaliação é de fornecer aos funcionários recursos que podem melhorar a avaliação como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e assim cobrar os resultados. Mas nessa avaliação o indivíduo também possui papel importante, pois avalia o desempenho do gerente, cobrando os recursos necessários para trabalhar.

d. A EQUIPE DE TRABALHO

Nessa forma de avaliar o desempenho, a equipe é responsável por avaliar cada membro da equipe, podendo assim dentro da equipe propor melhorias, definir os objetivos e traçar as metas.

e. O ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAL

Sua prática é comum em organizações conservadoras, mas a cada dia o seu uso tem sido deixado de lado, pois suas características são burocráticas e centralizadoras. A responsabilidade pela aplicação da avaliação é do Órgão de Gestão de Pessoal.

f. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

É formada uma comissão com colaboradores de diversos setores, a avaliação é feita de forma coletiva. Essa comissão tem o intuito de avaliar o desempenho e a função de manter o equilíbrio dos julgamentos e o cumprimento dos padrões de desempenho. É formada por membros permanentes e estáveis (como o presidente ou representante da empresa, o responsável pelo órgão de gestão de pessoas e o especialista em avaliação do desempenho) e membros transitórios (gerentes e superiores de cada avaliado). Esse tipo de avaliação possui críticas quanto a seu caráter centralizador e por inverter a função de orientar para a função de julgar.

A tendência é que a responsabilidade seja transferida para o indivíduo, mas com a participação e o acompanhamento gerencial no estabelecimento de objetivos e metas.

O quadro a seguir, de forma resumida, demonstra as mudanças decorrentes da aplicação da nova filosofia de avaliação do desempenho em comparação com os processos tradicionais:

Tabela 4 – Processo tradicional e contemporâneo de avaliação do desempenho

Processo Tradicional	Processo Contemporâneo
<ul style="list-style-type: none"> • A Avaliação do Desempenho como um programa de Recursos Humanos, desarticulado do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Avaliação do Desempenho como ferramenta gerencial para administrar o negócio e o desempenho da equipe.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos confusos ou inadequados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros, especificando padrões de desempenho esperados.
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na avaliação da capacitação profissional e comportamental e pouca importância ao desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no processo de gerência do desempenho, orientado para resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um formulário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um processo de gestão do desempenho.
<ul style="list-style-type: none"> • Formulário pré-definido, padronizado, inflexível, burocrático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de negociação do desempenho – individual ou de equipe.
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade anual ou semestral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo contínuo de negociação e de

	feedback.
• Controlador de pessoas.	• Orientador de pessoas.
• Conflitos não resolvidos. Prestação de contas uma vez por ano.	• Conflitos trabalhados pro ativamente, durante o processo.
• Não comprometimento da alta administração.	• Liderança do processo pela alta administração.
• Resultado da avaliação: média de pontos; enquadramento em classificações rígidas.	• Resultado da avaliação: qualidade, produtividade e valorização do empregado.
• Ações sobre os resultados supostamente trabalhados pela área de Recursos Humanos.	• Ações sobre o desempenho administrativo pela gerência.
• Visão tecnicista e isolada da área de Recursos Humanos	• Como podemos contribuir para o desenvolvimento do negócio e das pessoas.
• Processos de gestão de Recursos Humanos: meios de trabalho de RH.	• Ferramentas gerenciais de gestão dos Recursos Humanos.

Fonte: Lucena (1992)

A burocracia e a intolerância dos antigos métodos de avaliação do desempenho estão levando as organizações a buscarem soluções mais criativas e inovadoras. Observa-se também que as organizações modernas estão deixando de lado a estrutura funcional e departamentalizada e dando lugar ao trabalho em equipe ou por processos. A cada dia está aumentando a participação dos funcionários nos resultados das organizações, existindo negociações abertas e objetivas entre a alta administração e o colaborador.

Segundo Chiavenato (2000, p. 348), as tendências em relação à avaliação do desempenho humano são as seguintes:

1. Os indicadores tendem a ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo e compondo um conjunto homogêneo e integrado que privilegia todos os aspectos importantes ou relevantes.
2. Os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critérios distintos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc.
3. Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções e para não desalinhar outros critérios de avaliação. Há quatro tipos de indicadores: financeiros; ligados ao cliente; internos; e de inovação. Existem ainda três tipos de objetivos de referência: indicadores de desempenho global (de toda a empresa); de desempenho grupal (da equipe); e de desempenho individual (da pessoa).

4. Avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH. A empresa procura identificar talentos, que serão responsáveis e cobrados somente pelo resultado final global de suas unidades de negócios.
5. Avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados, isto é, sem mais os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes.
6. Avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. A avaliação constitui-se num poderoso instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, auto-direção e, conseqüentemente, autocontrole. Dessa forma a avaliação abrange aspectos como: competência pessoal, competência tecnológica, competência metodológica e competência social.
7. Avaliação do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais. Para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios, o sistema de avaliação do desempenho deve apoiar em um amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos.
8. Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento. Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que pretende alcançar. A ênfase nos resultados, nas metas e nos objetivos estabelecidos de maneira clara, unívoca e simples permite três vertentes extremamente interessantes: a desburocratização, a avaliação para cima e a auto-avaliação.
9. A avaliação do desempenho está sendo intimamente relacionada com a noção de expectância: a relação entre as expectativas pessoas e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria da motivação na qual a produtividade é visualizada como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc.

A avaliação do desempenho a cada dia que passa tem deixado de ser burocrática e se tornado mais flexível, dando mais liberdade para as formas e os conteúdos. Os

esforços estão sendo medidos para ajudar os objetivos organizacionais e os interesses de cada indivíduo em particular, colocando a ferramenta de avaliação do desempenho não como um fim, mas sim como um meio que visa ajudar não só o indivíduo em seu comportamento, postura, mas também a impulsionar o melhoramento contínuo, e conseqüentemente a organização, pois se o indivíduo sofre melhoras em sua postura profissional, o resultado se vê na empresa também.

O ponto chave de toda a avaliação do desempenho é a comunicação, pois não adianta haver toda uma gama de esforços para poder avaliar o indivíduo sendo que não há uma comunicação limpa e sem ruídos no decorrer do processo de avaliação. Todos os envolvidos devem ter ciência de todo o resultado do processo de avaliação do desempenho. Esse feedback pode ser obtido através da entrevista de avaliação do desempenho. Segundo Chiavenato (2009, p. 158-159) os propósitos da entrevista de avaliação do desempenho são:

1. Dar ao avaliado condições de melhorar seu trabalho por meio da comunicação clara e inequívoca de seu padrão de desempenho. Cada gerente tem seus traços pessoais e suas expectativas acerca dos subordinados. A entrevista dá oportunidade ao subordinado não apenas de aprender e conhecer o que o gerente espera dele em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho, mas também de entender as razões desses padrões de desempenho. São as regras do jogo, que só poderá ser bem jogado quando os jogadores entenderem suas regras;
2. Dar ao avaliado uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho (retroação), salientando seus pontos fortes e pontos fracos, e comparando-os com os padrões de desempenho esperados. Muitas vezes, o empregado acredita subjetivamente que está indo bem, e desenvolve uma idéia distorcida a respeito do desempenho ideal. Ele precisa saber o que o gerente está achando de seu trabalho, a fim de ajustar e adequar seu desempenho aos padrões esperados;
3. Discutir ambos – avaliado e avaliador – a respeito de providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do avaliado, o qual precisa entender como poderá melhorar seu desempenho e participar ativamente das providencias para essa melhoria;

4. Construir relações pessoais mais fortes entre superiores e subordinados, nas quais ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho, como está sendo desenvolvido e como poderá ser melhorado e incrementado. A intensificação da compreensão entre indivíduos é fator básico para o desenvolvimento de relações humanas fortes e saudáveis;
5. Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando os indivíduos não recebem aconselhamento planejado e orientado.

O avaliador deve possuir habilidades para que no término da entrevista ele possa conseguir colocar para o avaliado o sentimento de engajamento e de determinação para que ele possa ajustar o seu grau de desempenho de acordo com a função ou o cargo a desempenhar.

O Ciclo da avaliação do desempenho

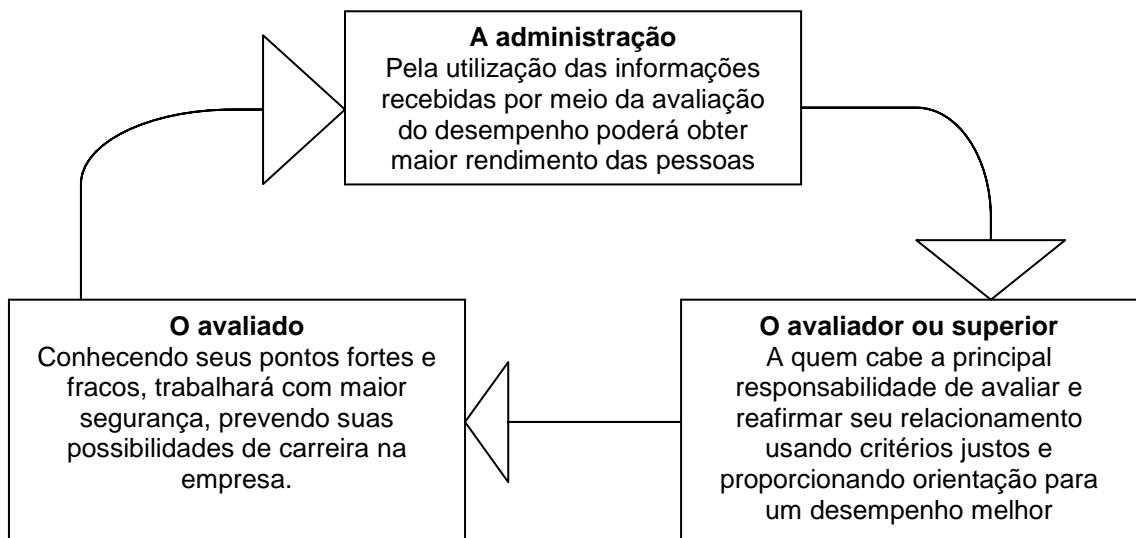


Figura 3 – O Ciclo da avaliação do desempenho

Fonte: Chiavenato (2009)

4 CONCLUSÃO

No presente trabalho foram abordados alguns métodos que surgiram com o objetivo de ajudar não só a organização, mas também o profissional inserido no ambiente organizacional, mas não podemos deixar de aqui deixar o aviso que toda a implantação de uma nova ferramenta ou método gerencial que se devem observar os cuidados necessários, pois temos o conhecimento que toda mudança, mesmo que pequena, traz certo desconforto por parte de alguns que às vezes não estão ainda preparados para passarem por essas mudanças, e precisam ser trabalhados para que a participação venha a ser total na aceitação, participação e colaboração.

Com as mudanças organizacionais acontecendo, houve também a necessidade de mudar a filosofia da Área de Recursos Humanos, indo além das tarefas de recrutar e selecionar, realizar os cálculos da folha de pagamento, buscar e gerenciar benefícios, dentre outras tarefas. Mas nos dias atuais a postura da Área de Recursos Humanos está mudando sua postura para uma postura mais estratégica da organização e que está ligada diretamente com o negócio da empresa. Assim, a Área de Recursos Humanos, antes com atividade operacional, agora passa a possuir atividade tática ou estratégica. O gestor de Recursos Humanos deve possuir perfil generalista, conhecer a administração de pessoas, administrar treinamentos e saber desenvolver pessoas, saúde no trabalho, relações do trabalho, responsabilidade social e qualidade de vida dentro da empresa. Com esta nova visão, o indivíduo deixa de ser um mero recurso para mão-de-obra e passa a ser recurso intelectual. Agora a organização começa a enxergar o indivíduo como um colaborador, um parceiro da organização.

As empresas estão em busca de se tornarem cada vez mais competitivas em tecnologia, produtos / serviços, qualidade, mas também estão buscando com ênfase a competitividade através do talento humano, desenvolver recursos humanos sustentáveis dentro da organização têm sido à busca de muitas empresas que passaram a gerir com pessoas. As organizações precisam conhecer o indivíduo para assim identificar sua capacidade, potencial e também limitações, com isso as

organizações têm se transformado em centros de treinamento e aprendizado, isso promove o indivíduo e a empresa, pois com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do indivíduo, a empresa ganha competitividade diante dos concorrentes no mercado. Assim a avaliação do desempenho ajuda aos gestores a analisar, estimular e julgar o desempenho de um profissional, ajudando aos interesses da empresa e também do funcionário, pois ambos são beneficiados, por isso a ferramenta de avaliação do desempenho é extremamente importante e valiosa, mas é claro, deve ser implantada de forma organizada e planejada, procurando as melhores ferramentas e métodos que melhor se encaixe nas necessidades da organização e no grupo de trabalho, assim obtendo o êxito em suas aplicações.

As organizações ao avaliar o desempenho basicamente precisam conhecer o profissional, o cargo, o setor que está inserido, fazer uma avaliação dos resultados esperados com os almejados. É fundamental após a avaliação que exista o acompanhamento contínuo do desempenho, pois assim as falhas serão identificadas de forma rápida e poderão ser tratadas com mais agilidade e eliminadas com maior exatidão, garantido o alcance do planejamento da empresa. Lembramos que o desempenho dentro do trabalho é um resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas de uma série de fatores que contribuem como: as relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Assim a gestão do desempenho, se torna parte integrante do processo de gestão organizacional, colaborando com o desenvolvimento das pessoas na organização, uma vez que permitem rever as estratégias, os objetivos, os processos de trabalho e as políticas de recursos humanos, que tem como objetivo corrigir as falhas, os pontos negativos, as fraquezas, dando a organização o desenvolvimento contínuo na sustentabilidade da organização, trazendo o sucesso organizacional.

5 REFERÊNCIAS

BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOAS, Ana Alice Vilas. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: INCENTIVO OU PENALIDADE?** 2004. Disponível em <http://www.editora.ufrj.br/revistas/humanasesociais/rch/rch26/Revista%20C.%20H%20umanas%20v.%2026%20n.%201-2/7.PDF>> Acesso em 30 nov 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri-SP: Manole, 2009.

Chiavenato, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. 4. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Chiavenato, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. Ver. E atual. Barueri-SP: Manole, 2009.

GOBBI, Beatriz Christo; ROCHA, Lúcia Assis; GONÇALVES, Maria Ionara. **Manual de Monografia**. ESAB 2007 / Escola Superior Aberta do Brasil – Vila Velha-ES, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. Ilustração de Sergio Daian. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Maximiano, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudança e perspectiva**. Tradução de Cid Kmpel Moreira; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2000.

Silva, Rafael Bianchi. **Gestão de pessoas: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

Silva, Luiz Fernando Soares da. **Tendências em gestão de pessoas: recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

Vroom, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.