



O Histórico que levou as instituições a procurarem aprimorar as relações de trabalho.

Na Teoria das Relações Humanas por volta de 1932, identificam-se as novas variáveis para melhorar as relações de trabalho: a integração social e o comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais e a atenção a novas formas de recompensas e sanções não-materiais, o entendimento da organização informal, os aspectos emocionais e não-rationais, do comportamento humano e a importância dos cargos e tarefas para as pessoas que realizam e executam.

Teoria do Comportamento Organizacional que marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração. Podemos dizer que representa a aplicação da Psicologia no contexto organizacional.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que tem origem na Teoria do Comportamento. No D.O. apresenta-se um conceito mais dinâmico de organização, de cultura organizacional e de mudança organizacional, tendo assumido uma abordagem mais sistêmica.

Objetivo:

A avaliação de desempenho tem o propósito essencial de buscar a excelência da organização por intermédio da melhora do desempenho de seus recursos humanos, provendo-se dos mais diferentes papéis profissionais: membros de equipes, colegas supervisores e gerentes.

II PROCEDIMENTOS DE IMPLANTAÇÃO

Os passos para Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação aplicado pela empresa não deve enfatizar vagamente apenas a personalidade do avaliado, nem somente considerar as suas realizações objetivas, ou simultaneamente combinar traços de personalidade e de realizações objetivas.

Devemos levar em consideração fatos objetivos e traços subjetivos tais como:

Fato Objetivo

- Assiduidade
- Pontualidade
- Autonomia
- Aparência
- Planejamento
- Produção e Rendimento



- Organização
- Produtividade

Traços Subjetivos

- Decisão
- Liderança
- Julgamento
- Resistência ao estresse
- Resolução de problemas
- Espírito de equipe
- Adaptação ao novo
- Criatividade e inovação
- Sociabilidade

Quem deve ser avaliado?

O cuidado que se deve ter ao aplicar a avaliação de desempenho, está no tamanho da contribuição individual, em que alguém no exercício de suas funções seja capaz de ampliar os limites estreitos de seu cargo, enriquecendo-o com maior conteúdo ocupacional, assumindo maiores responsabilidades, autonomia e iniciativa.

III A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS

Precisamos entender que a escolha do método ou técnicas a serem utilizados no sistema de avaliação influenciará diretamente e decididamente no resultado final da avaliação. Podemos dizer que o método é a segunda variável mais importante de todo o processo, pois o avaliador terá resultados semelhantes, diferentes ou convergentes em razão da escolha do método. Cabe aos membros do grupo de trabalho a escolha do método mais apropriado para a organização.

Sistema tradicional

O sistema tradicional de avaliação de desempenho, sendo o instrumento mais utilizado pelas organizações atualmente para avaliarem seus funcionários, pode ser classificado como uma técnica de controle e supervisão do trabalho executado pelos funcionários. A primeira posição é aquela voltada para o passado histórico do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um "prêmio" que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou então, será "punido" pela privação do aumento e, o que é mais grave, "rotulado" como um empregado deficiente.

O principal objetivo do sistema tradicional é o de realizar uma análise do desempenho individual dos membros da organização, essa análise leva em conta apenas o trabalho realizado de forma objetiva.

IV MÉTODOS TRADICIONAIS

Avaliação da Experiência



Neste tipo de método de avaliação fazemos uma descrição das características principais do avaliado, suas qualidades e limitações, potencialidades e dimensões de comportamento. Não se pode esquecer, que estas observações têm que ser descritas de forma objetiva.

Alguns analistas em recursos humanos consideram desvantajosa a avaliação da experiência, em virtude da amplitude de sua variação em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Precisamos analisar que experiências diferenciadas afetam os aspectos individuais do desempenho do ser humano e a sua formação como indivíduo e profissional, como, por exemplo, a escala gráfica, para lhe propiciar condições mais praticáveis de diferenciação de desempenho.

Escala gráfica

Este método é bem mais seguro e consistente do que a avaliação da experiência, porém não é tão profundo e amplo. Este método avalia o desempenho de uma pessoa, considerando, fora outros aspectos, a qualidade e a quantidade do trabalho, posicionando cada dimensão a ser apreciada em termos de abaixo, acima ou na média em relação ao grupo de outras pessoas que executam tarefas e atividades semelhantes. Geralmente, o sistema considera o tamanho específico do trabalho realizado, ajustando-se às funções próprias de determinado cargo.

Escolha Forçada

Não existe uma superioridade nítida entre a escala gráfica e a escolha forçada, sendo que a escala gráfica costuma ser bem mais barata e de maior aceitação por parte dos avaliadores.

Este sistema reduz a tendência do avaliador ao apreciar os desempenhos e fixar padrões mais objetivos de comparação entre os avaliados. Por ser um sistema suscetível a muitas variações, e largamente aplicado pelas organizações, o que costuma ser mais comum é a escolha feita pelo avaliador entre as opções de afirmações que mais se aproximam ou afastam-se das características de desempenho do avaliado. É realizado o registro das afirmativas escolhidas, e feito o tratamento estatístico. Os que obtiverem os mais altos resultados são os mais bem avaliados, já os mais baixos resultados são os de pior desempenho. Supõe-se, como o avaliador desconhece os pesos dos escores conferidos às afirmativas, as avaliações tendem a ser menos contaminadas por preferências pessoais e toda a sorte de pré-concepções e estereótipos.

Incidentes críticos.

A utilização deste sistema facilita bastante o avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho. Pelo sistema, o avaliador registra à parte, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os sempre que possível. Assim, o avaliador passa a dispor de farto manancial de dados para consubstanciar seus comentários e as análises sobre o desempenho do subordinado. Em vez de discutir características, a avaliação passa a processar-se em torno de casos e comportamentos reais, devidamente



anotados e detalhados.

V OUTROS MÉTODOS

Administração por objetivos.

A administração por objetivos por muito tempo foi uma prática dominante nas organizações. É por demais conhecidas. E a avaliação de desempenho por objetivos é simplesmente um sistema associado, bastante praticado ainda hoje pelas organizações, que, de certa forma, incorporaram definitivamente em seus processos e procedimentos gerenciais os conceitos e as aplicações da administração por objetivos.

Padrões de desempenho.

Muitas organizações fixam padrões de trabalho mensuráveis diariamente, em vez de solicitar aos empregados que estabeleçam seus próprios objetivos de desempenho. São estabelecidos padrões de desempenho por meio da definição de tarefas e metas que têm por objetivo uma produtividade crescente. Quando definidas realisticamente, estas podem tornar compatíveis a fixação dos objetivos e os desempenhos conexos de trabalho dos avaliadores e dos avaliados.

O uso dos padrões de trabalho facilita sobremaneira as entrevistas de avaliação de desempenho, dando-lhes maior objetividade e base factual, redefinindo efetivamente as considerações próprias do uso de padrões pessoais, bem mais subjetivos.

Sistema de graduação.

O sistema estimula as avaliações conciliadas entre os avaliadores. Os dois métodos de graduação mais comuns são o de graduação por alternância e de graduação por comparação em pares. Na graduação por alternância, os nomes dos avaliados são listados de forma randômica. Os avaliadores escolhem sucessivamente o melhor e o pior avaliado, e um classificador hierarquiza então todos os avaliados por meio das correções estatísticas adequadas, quando for o caso.

Avaliação de potencial

Em vez de apreciar o desempenho passado, a avaliação de potencial enfatiza o desempenho futuro, ou melhor, as potencialidades ou as características do avaliado as quais o facilitarão amanhã a assumir tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. O sistema é especialmente importante para embasar normas e diretrizes para a colocação e a recolocação de pessoas, a promoção e o planejamento de carreira. A avaliação de potencial possibilita à organização antever o desempenho futuro do avaliado.

Avaliação 360°.



No momento, decisivamente, o mais conceituado sistema de avaliação indicado pelos especialistas e adotado pelas organizações é o da avaliação 360°. É o sistema da moda. Para obter bons resultados, no entanto, ele exige, mais até que os demais, que todas as funções de administração de recursos humanos estejam em linha com as políticas e as diretrizes organizacionais que valorizem a participação democrática, a construção de um clima de abertura, franqueza e autenticidade na equipe, a capacidade de dar e receber feedback não-censurado, o uso diferenciado da hierarquia e da autoridade. Não é um sistema que possa subsistir isolado, desconectado dos demais processos de gestão de pessoas, pois a sua utilização solitária costuma estimular, de forma não desejada, a geração de conflitos e de divergências, de ressentimentos e de "pé-atrás" entre os avaliadores e os avaliados. A sua implantação deve ser precedida pela prática cotidiana de uma rede de proteção, a qual será constituída pelo uso consistente de políticas e diretrizes de recursos humanos ajustadas aos conceitos da pura integração do profissional ao trabalho, ao autocontrole e à auto-direção.

VI RESULTADO E ACOMPANHAMENTO

O aprendizado decorrente da avaliação de desempenho é mútuo, porque ambos, avaliador e avaliado poderão corrigir as distorções de percepção e ação a partir da troca de informações.

A única maneira de ser eficaz é pontuar a entrevista de avaliação com anotações específicas que ofereçam uma base real de discussão dos problemas identificados visando a superá-los.

A avaliação de desempenho não exclui a crítica de traços de personalidade, como cooperação, liderança, autonomia, iniciativa, atitude, maturidade etc. No entanto, a sua apreciação deve ser pontuada com exemplos observados por você do desempenho do avaliado.

Aproveite o máximo do que os avaliados têm a dizer-lhe, lembrando sempre:

- Aquele que lhe dá um feedback, muitas vezes o está presenteando com a oportunidade de crescer, inclusive pelo desenvolvimento de sua maturidade pessoal em discernir entre o conteúdo e a forma do que lhe é dito, aprendendo a encaixar e absorver o que for, de fato, relevante, oportuno e adequado.
- Os que o criticam franca e justamente importam-se com você, e certamente o estimam. Os que nada dizem, desejam que você fracasse.

Os funcionários que deixam a organização por decorrência de mau desempenho podem propiciar-lhe algumas aprendizagens úteis ao exercício de sua função gerencial. É preciso que você esteja acessível a aprender também com eles, antes que o deixem. Assim, você deve levantar algumas questões visando a tirar deles algumas contribuições que lhe possam ser de interesse.

VII PONTOS IMPORTANTES



Recuperar o nível de esforço, dedicação e compromisso no trabalho de quem já foi um excelente profissional é um dos mais delicados desafios gerenciais. Cedo ou tarde o avaliador defronta-se com um avaliado que já há algum tempo não desempenha bem seu trabalho, vai na onda da aceitabilidade, executa apenas o necessário para continuar integrando a folha de pagamentos. Muitas vezes pode ter sido até um empregado com um desempenho excelente, mas que, por diferentes motivos, perdeu o interesse no que faz.

Esses funcionários não são apenas um peso morto inserido na força de trabalho, mas também significam um desperdício inútil de recursos. Com o potencial, a competência e a experiência de que dispõem, são pessoas que deveriam estar oferecendo importantes reforços à organização a qual fazem parte, mas tornam-se verdadeiros sanguessugas de seus colegas, dissipadores da energia e dos recursos organizacionais.

Os avaliadores têm como certo que, em geral, os avaliados desejam ser promovidos. No entanto, mais de um avaliado entrou em pânico e desapontamento porque se sentiu compelido ao aceitar uma promoção que ninguém talvez nem ele mesmo havia se dado conta de que não queria.

Muitas vezes, a apreciação das percepções de outrem é equivocada por ser incompleta.

A autodireção e o autocontrole proporcionam inúmeras vantagens, dentre elas, a de despertar o interesse do empregado no trabalho e a de estimulá-lo a buscar melhores formas e processos de desincumbir-se de suas atribuições, além de reduzir o volume de trabalho direto da supervisão.

VIII SOBRE O AVALIADO

Despersonalize os erros, focalize o que estiver errado e não martirize o culpado. Ressalte os êxitos obtidos e busque sempre aprender com a experiência. Propicie sistematicamente treinamento para suprir deficiências e alavancar potencialidades. O futuro é certamente menos nebuloso e ameaçador quando nos preparamos para recepcioná-lo. Estabeleça metas, padrões e expectativas de desempenho mutuamente acordados. A incerteza de objetivos difusos sempre contribui para aumentar os medos e retirar as fantasias.

A auto-estima

A baixa auto-estima é uma das mais importantes causas dos maus comportamentos e dos hábitos impróprios no trabalho.

Pessoas de baixa auto-estima não se empenham para alcançar níveis excelentes de desempenho, porque não acreditam que sejam capazes de realizá-los. Conformam-se com os resultados obtidos, aceitam a inevitabilidade de desempenhos medíocres, fazem apenas o indispensável para continuar na folha



de pagamentos.

A auto-afirmação, o reconhecimento e a auto-realização são condições psicológicas poderosas para a superação da baixa auto-estima dos empregados. Normalmente estão relacionados às formas pelas quais, o indivíduo é tratado e utilizado no contexto de realização de suas atividades. A motivação está ligada ao próprio trabalho, ao que o indivíduo faz que lhe proporcione sentido e significado, dando possibilidades de autonomia e progresso, iniciativa e criatividade, desafio e responsabilidades.

Delegue tarefas e atividades compatíveis com os pontos fracos e fortes dos avaliados, de forma a, que sejam estimulados a realizar de acordo com as suas potencialidades.

IX A RELAÇÃO DO AVALIADOR COM O AVALIADO

Nada mais desigual do que tratar igualmente os desiguais. É falsa a perspectiva, de tentar no ambiente de trabalho em equipe, igualar os desiguais. É preciso respeitar as diferenças individuais, ajustando os compromissos de desempenho às características de cada um. Se você não fizer, alguns se sentirão sobrecarregados, enquanto outros ficarão aborrecidos por desempenhar tarefas que não lhes proporcionam iniciativa, desafio, autonomia ou criatividade.

A avaliação de desempenho tem assim papel decisivo na fixação adequada do comportamento esperado às características individuais de cada um. E, assim entendida, a avaliação de desempenho torna-se simultaneamente um sistema de influência planejada na cultura da organização, visando ao desenvolvimento individual, grupal e da própria organização.

É preciso estabelecer uma comunicação franca e aberta para resultar em um maior senso de cooperação do avaliador e avaliado, o que redundará na melhora futura de desempenho. Os subordinados que, de fato, percebem que os seus gerentes têm muito interesse por eles (em seus comentários, suas sugestões, idéias, seus problemas profissionais ou pessoais), em geral empenham-se mais no trabalho, excedem os limites de suas competências e responsabilidades, aprendem, crescem e tornam-se profissionais mais qualificados e maduros.

Em decorrência de problemas de comunicação, muitas vezes os avaliados desconhecem como são avaliados. Os indicadores que pensam estar sendo considerados são freqüentemente distintos dos utilizados pelos avaliadores. Nenhum sistema de avaliação de desempenho pode ser eficaz, se os avaliados não sabem o que deles se espera e sob quais critérios são fundamentadas as avaliações.

Não fixe compromissos de desempenho demasiadamente altos ou baixos com os seus subordinados em relação às suas potencialidades. Ambos são equívocos capazes de desmoralizá-los. Objetivos muito altos são apenas



alcançáveis pelos seus melhores subordinados.

Mesmo de forma resumida, não deixe de registrar por escrito todas as observações que fizer a respeito das diferentes dimensões de desempenho do avaliado. Armazene-as em seus arquivos. Ofereça cópia ao empregado. Sem apreciações escritas, provavelmente o avaliado terá enormes dificuldades em incorporar tudo o que você lhe disser. Isto sempre causa um bom impacto e demonstra a seriedade com que você formula os seus comentários e apreciações.

X NOVOS METODOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho está passando por uma mudança muito importante para o sucesso das organizações que requerem maior agilidade e velocidade na medição do desempenho das pessoas da organização, para que possam traçar um planejamento para a melhoria contínua das pessoas dentro da organização, para melhorar os processos e atividades e cada vez mais alcançar os objetivos com eficiência e eficácia.

É importante esclarecer a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como alusão a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

XI AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A COMPETÊNCIA

Depois do conhecimento da importância da gestão de competência, percebemos que novas necessidades vão surgindo dentro da empresa. As empresas sempre vão procurar por novas formas de aprimoramento é questão de sobrevivência diante do mercado globalizado.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinadas atividades por meio de ações observáveis pelos outros; pode-se dizer que é o conjunto de três variáveis:

- **Saber fazer:** são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar um determinado trabalho.
- **Querer fazer:** envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho.



Análise das variáveis

Para a análise dessas três variáveis, os avaliadores deverão levar em consideração o desempenho das equipes e dos indivíduos no que se refere ao comprometimento de ambos, quanto à atuação e à contribuição, para atingir os resultados esperados. O desempenho será analisado a partir das seguintes competências e habilidades:

- Competências Técnicas: dizem respeito à aplicabilidade dos conhecimentos e experiências “específicas” no que se referem ao uso das ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologias necessárias para o desenvolvimento das atividades/serviços.
- Habilidades Comportamentais: são atitudes relativas a estímulos que refletem na ação e reação comportamental e no desenvolvimento das atividades do indivíduo.

Na identificação do novo conceito sobre a tão utilizada Avaliação de Desempenho, que deve chamar-se Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, identificamos nos colaboradores o que eles efetivamente apresentam para a Organização.

XII A COMPLEXIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem três perspectivas importantes. São elas:

- Perspectiva Técnica.
- Perspectiva Comportamental.
- Perspectiva Resultado.

Conceito de Complexidade

Após ter as funções de uma empresa definidas, é necessário promover um equilíbrio interno dessas funções, de acordo com as atribuições e responsabilidades de cada função, ponderando o impacto de seus resultados financeiros e estratégicos dentro da organização.

Complexidade é uma responsabilidade dentro da organização hierárquico da função. Mais uma vez recorrendo ao dicionário, responsabilidade significa: "obrigação de responder pelos seus atos ou pelos de outrem". E, levando para o contexto organizacional, o colaborador deve responder pelos seus atos e decisões; e não somente os seus, mas os de sua equipe.

Conceito de Entrega

Quando identificamos no colaborador essas quatro perspectivas por meio da Avaliação de Desempenho, conseguimos identificar e mensurar qual foi a sua entrega à organização.

A entrega não é apenas uma das perspectivas, nem tão pouco o execução de uma meta em específico. A entrega é o que o colaborador deixa para a



organização, quais os valores que ele acrescenta ou como que ele colaborara para o crescimento e para a realização da estratégia da organização.

XIII INICIANDO O PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação de um programa de avaliação de desempenho não pode abstrair da discussão sobre os elementos universais e específicos que promovem uma maior reflexão sobre as necessidades de mudança da organização, de suas ações e resultados, dos papéis e funções essenciais que exerça no conjunto da sociedade, da sua visão do negócio e das estratégias de implementação.

Conceber e elaborar um programa de avaliação de desempenho que qualifique os gerentes, como avaliadores, a administrá-lo autonomamente é sempre um desafio para a sua implantação.

Nenhum processo de implantação de um programa de avaliação de desempenho pode ser desencadeado sem que a direção da organização não o patrocine de forma convicta.

A implantação, por meio dos possíveis diferentes sistemas, é uma questão que precisa ser vista caso a caso, com prudência, pois as condições diversificadas que vicejam em cada organização são exclusivas e peculiares. A dimensão operacional do programa deve, assim, ajustar-se a cada situação em particular, dentro de uma estratégia comum de ação.

A implantação do programa deve superar o falso dilema "decisão versus execução", que se consubstancia na falácia: decisão é uma responsabilidade "política" e execução é uma responsabilidade "técnica". Como a orientação "correta" da avaliação de desempenho é a sua aplicação, o programa esvai-se como um "problema técnico", deixando de lado os valores, as crenças, as aspirações e as necessidades do programa como um todo e suas partes componentes.

Fases de implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

- I) Análise preliminar
- II) Divulgação Prévia
- III) Seleção do sistema IV)
Elaboração do sistema
- V) Elaboração das normas

XV FINALIZANDO O PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é importante haver uma preparação prévia, tanto da parte do avaliador quanto da parte do avaliado. Assim, é indispensável que o avaliador informe, com antecedência, o dia, o local e a hora da



entrevista, bem como defina, com precisão, os objetivos da avaliação que pretende discutir na reunião, em todos os aspectos e dimensões, a fim de que o subordinado disponha de um tempo adequado para se preparar.

O avaliador não se deve surpreender ao observar que seus subordinados não manifestam entusiasmo com a avaliação de desempenho. É provável que experiências anteriores tenham deixado marcas devido à impressão de que a avaliação de desempenho é pura perda de tempo, por ser um instrumento da chefia para punir ou premiar os subordinados.

- 1) Informar ao subordinado o dia, a hora e o local da entrevista, bem como a expectativa de duração.
- 2) Descrever os objetivos da entrevista de avaliação.
- 3) Definir o conteúdo a ser discutido na entrevista (objeto da reunião) e a sua agenda.
- 4) Indicar a fonte de informações em que se baseará a entrevista.
- 5) Estimular o subordinado a preparar-se para a entrevista.
- 6) Enfatizar a importância da entrevista.

Preparação do avaliador

- 1) Definir as áreas ou as dimensões de desempenho que examinará com o subordinado.
- 2) Rever padrões, metas e expectativas do desempenho desejado para cada área ou dimensão a ser examinada.
- 3) Verificar o desempenho real do avaliado em cada área ou dimensão.
- 4) Comparar o desempenho real com padrões, metas ou expectativas desejadas de desempenho.
- 5) Classificar o desempenho em cada área ou dimensão.
- 6) Fazer uma classificação geral a desempenho do subordinado, considerando todas as áreas.
- 7) Registrar dois ou três exemplos que justifiquem a classificação dada para cada área ou dimensão de desempenho.
- 8) Estabelecer novas metas, padrões e expectativas de desempenho a serem discutidas com o avaliado.
- 9) Examinar o salário atual do subordinado, em relação à estrutura salarial da organização, ao mercado de salários e ao seu desempenho no cargo.
- 10) Reservar algum tempo da entrevista para discutir aspectos a serem levantados pelo subordinado, que talvez não tenham sido ainda pressentidos.