

## A evolução da avaliação de desempenho nas organizações

Alonso Luiz Pereira

**Resumo:** A mundialização do capitalismo e a globalização da economia impuseram às organizações a necessidade da busca permanente de competitividade, tendo a criatividade e a inovação como condições de sobrevivência. A despeito dos avanços tecnológicos, o ser humano é o maior capital de uma organização e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a sua história. Portanto, faz-se necessário avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados. A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem e não é um fim, mas um meio de fazer com que as pessoas possam contribuir para que a organização atinja os seus objetivos e, também, consigam atingir os seus próprios objetivos. Este artigo tem por objetivo mostrar a evolução da avaliação de desempenho, suas principais formas e perspectivas, bem como a finalidade de um programa de avaliação de desempenho, o qual é diverso dependendo de cada organização, embora possua aspectos comuns em todas as organizações.

**Palavras-Chaves:** Conhecimento; Desempenho; Competências; Avaliação.

**Abstract:** *The globalization of capitalism and economic globalization organizations imposed the need for ongoing quest for competitiveness, innovation and creativity and the survival conditions. Despite technological advances, the human being is the greatest asset of an organization and how it performs its functions can, much, change your story. Therefore, it is Necessary to the evaluate and manage the performance of all members of the organization as it is the only way to know if people are actually giving the best and showing Their Desired results. The practice of evaluation, Understood in its generic sense, is the old as man himself and is not an end but a means of getting people to help the organization Achieve its objectives and be able to Also Achieve Their Own goals. This article AIMS to show the development of performance evaluation, its main forms and perspectives, as well as the purpose of the performance evaluation program, Which is different depending on each organization, although it has commonalities across organizations.*

**Keywords:** *Knowledge; Performance; Skills; Review.*

### Introdução

A globalização da economia impôs a busca permanente da competitividade nas organizações, como condição de sobrevivência. Essa busca incessante por competitividade exige a adoção de técnicas modernas de administração, como por exemplo, a reengenharia, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à mensuração

de resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obterem novos padrões de flexibilidade, de qualidade, de produtividade e de superação no nível de satisfação dos clientes.

O nível de satisfação dos clientes-usuários é continuamente alterado com o surgimento de novos produtos e serviços, os quais, antes, não eram relevantes. Mas que, a partir de suas disponibilidades no mercado, tornam-se indispensáveis para a manutenção do mesmo padrão de vida que a pessoa levava até então. É à força do *Marketing*, de identificar e criar necessidades, muitas vezes, inimagináveis. Os clientes-usuários se tornaram mais exigentes, menos fiéis e mais racionais, motivados pelo aumento da disponibilidade de informações sobre os produtos e serviços.

Muitas organizações tiveram que realizar profundas reestruturações, incluindo a radical redução de seus gastos com pessoal, simplesmente porque estavam operando com déficit. Outras tiveram que dedicar atenção especial à qualidade e aos custos de seus produtos e serviços, para não perderem seus clientes.

Segundo Pontes (1999), as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder; incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processo de trabalho, usavam sistema de informações para melhorar a eficiência, propunham economia de escala e focalizava o indivíduo como custo de produção.

Após as reestruturações, passaram a ter estruturas horizontais, cada unidade funcionando como centro de negócios e orientada para a realização, respiram flexibilidade incorporada em todos os processos, usa a tecnologia de informações como força de transformações e adotam o senso de oportunidade.

As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos.

A incorporação de novas tecnologias no trabalho é necessária, mas não é o suficiente, o importante é verificar a forma como as pessoas desempenham suas atividades. O ponto central é não permitir que a tecnologia venha a ser utilizada de forma radical, alienando as pessoas do conhecimento.

Não é adequado colocar máquinas de alguns milhões de reais nas mãos de pessoas não-qualificadas, sem capacidade de tirar proveito delas ou um serviço de atendimento ao consumidor nas mãos de pessoas que não podem resolver os problemas ocorridos com os clientes ou, ainda, um programa audacioso de qualidade nas mãos de pessoas despreparadas para inovar os processos produtivos e diminuir os desperdícios.

Para Chiavenato (1997), em tudo o ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização. Portanto, faz-se

necessário avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados.

Apesar de ter maior capacidade de investimento e de inovação, as organizações do setor privado implantaram os seus sistemas de avaliação baseados nas organizações do setor público, principalmente, nas organizações militares, pioneiras na implantação de sistemas de avaliação.

As organizações militares necessitavam de um sistema de avaliação de desempenho capaz de acompanhar a evolução das doutrinas, visando traçar o perfil de seus integrantes, de forma a colocar o homem certo no lugar certo, por meio do desenvolvimento das habilidades específicas exigidas para cada função.

De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas é possível de ser identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações. À medida que os homens começaram a organizar-se para viverem em coletividades, surgiu a necessidade da formação de castas para o que era levado em conta o poder de cada indivíduo. Esse poder era concedido a cada um pela sua capacidade de sobrepor-se aos demais, ou seja, pelo seu desempenho.

Todavia, é bastante recente a intenção de avaliar de forma sistemática o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas funcionais. Em razão de tratar-se de um processo bastante complexo na sua implementação, de requerer uma gestão muito dinâmica e de exigir investimentos constantes na formação e treinamento de avaliadores e de avaliados, a avaliação de desempenho tem recebido prioridades variadas ao longo dos últimos anos. Nos dias atuais, é um processo com prioridade em ascensão.

De forma semelhante, tem se comportado a literatura sobre o assunto. Muitos autores se dedicaram ao tema, migraram para outras áreas de interesse e voltaram a escrever sobre avaliação de desempenho. Esses autores, ao retornarem a este tema, o fizeram aproveitando experiências e reflexões adquiridas no trato de outras áreas do conhecimento e enriqueceram de forma muito acentuada a metodologia para a realização da avaliação de desempenho.

Em conseqüência, esta atividade passou a ocupar lugar de destaque na administração de pessoal de todas as organizações públicas ou privadas que buscam o sucesso e, para o que, têm que se tornar competitivas, as primeiras visando o bem-estar social e as últimas o lucro. Assim, todo profissional, seja no setor público ou privado é um ator do processo, seja como avaliador, avaliado ou como ambos.

Este artigo tem por objetivo mostrar a evolução da avaliação de desempenho, suas principais formas e perspectivas, bem como a finalidade de um programa de avaliação de desempenho, o qual é diverso dependendo de cada organização, embora possua aspectos comuns em todas elas.

## A avaliação de desempenho

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e da percepção sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e é, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha.

Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e a imobilidade, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana, são conseqüências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários de processos de avaliação.

A avaliação de desempenho formal também não é recente. Segundo Chiavenato (1997), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O exército americano adotou o mesmo sistema em 1880. Segundo o autor, em 1918, a General Motors (GM) desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos.

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) e Pontes (1999) conceituam a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado (PONTES, 1999, p. 24).

O processo inicia-se com a definição dos resultados desejados, tendo como parâmetros o planejamento e as estratégias da empresa, desenvolve-se por intermédio do acompanhamento diário dos resultados obtidos e da contínua solução dos problemas identificados e finaliza-se com a revisão final dos resultados alcançados, para a elaboração de propostas futuras. Trata-se de um processo contínuo e retroalimentável. Para isto, a avaliação de desempenho, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer um *feedback* constante.

Considerando que o papel dos líderes é, justamente, planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho, a avaliação de desempenho é função primordial dos líderes de uma organização. A metodologia da avaliação de desempenho deve preocupar-se com o comportamento das pessoas no trabalho e não com as pessoas em si. A preocupação constante deverá ser o desempenho. Não deverá ser confundida com a avaliação do potencial, nem com a avaliação de cargos.

A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Por sua vez, a avaliação de cargos preocupa-se em estabelecer o valor relativo dos cargos da organização, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira.

### **Objetivos de um sistema de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, ou seja, melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, a avaliação de desempenho procura uma variedade de objetivos intermediários, segundo Chiavenato (1997, p. 343):

1. adequação do indivíduo ao cargo;
2. treinamento;
3. promoções;
4. incentivo salarial ao bom desempenho;
5. melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
6. auto-aperfeiçoamento do empregado;
7. informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
8. estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. estímulo à maior produtividade;
10. oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
11. retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Pontes (1999, p. 26-27), define como principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho os seguintes:

- tornar dinâmico o planejamento da organização;
- conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- gerar informações;

- tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

### Gestão do desempenho

Mais importante do que avaliar o desempenho é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Esta gestão tem como vetor principal o acompanhamento do desempenho. Um acompanhamento ágil e oportuno identificará se o integrante da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, ascendente ou descendente, permitindo aos avaliadores ou órgãos responsáveis as informações necessárias à realização de uma retroalimentação (*feedback*) do processo.

A gestão de desempenho constitui o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho. Define o campo operacional no qual as ações se processam e os problemas ocorrem, possibilitando aos avaliadores saber se os integrantes da organização estão trabalhando na direção dos resultados esperados; aferir a qualidade, o cumprimento de prazos e o volume de produção e de custos; analisar o preparo e a competência dos integrantes da organização para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento; analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; dar *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho e antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

O avaliador argumentará sobre os níveis de desempenho do avaliado e este apresentará as suas dificuldades sobre o seu entendimento de sua missão e sobre as suas condições de trabalho. Desse diálogo, surgirá um novo padrão de desempenho a ser esperado. Poderá surgir também a necessidade de um treinamento específico ou a transferência desse integrante para outro setor da organização, ao verificar-se que ele não estaria trabalhando na função correta.

Por intermédio da gestão de desempenho, a organização poderá, caso extremo, identificar que determinado integrante não atende aos requisitos mínimos para participar do quadro da mesma e a conseqüência disto será a sua dispensa. Não significa, necessariamente, que a pessoa não tenha qualificação. Significa que nenhum cargo da organização possui um perfil profissional compatível com o perfil daquele integrante.

### Metodologias de avaliação de desempenho

Desde os primórdios dos tempos em que o homem passou a habitar nosso planeta, com toda a certeza, alguma forma de avaliação do desempenho das pessoas era utilizada. Se essa

avaliação era feita de forma objetiva ou subjetiva, é uma incógnita. A partir do momento que as organizações identificaram a necessidade de avaliar os resultados atingidos pelos seus integrantes, foram surgindo metodologias para a avaliação desses resultados.

A seguir, serão apresentadas as principais metodologias de avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) e Lucena (1992) descrevem tais metodologias em suas obras. Porém, Pontes (1999), embora se baseando nestes e em outros autores, é quem aborda de forma mais completa e detalhada as principais metodologias de avaliação de desempenho conhecidas.

### Metodologias tradicionais de avaliação de desempenho

As metodologias tradicionais de avaliação de desempenho foram as primeiras ferramentas sistemáticas de avaliação de desempenho. Por ser pioneiras, foram bastante utilizadas, estudadas e criticadas. Considerando a época e contexto de suas concepções e utilizações, as mesmas tiveram suas validades e consistiram na formalização da avaliação de desempenho nas organizações.

#### Comparação simples ou atribuição de graus

Este é o método mais rudimentar. Constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de uma escala previamente determinada, que varia de muito ruim até excepcional. Inicia-se com a avaliação encontrando-se, em determinada equipe, três pessoas que possam ter seus desempenhos classificados como muito ruim, regular ou excepcional. Não há como fugir da comparação, o avaliador, no seu subconsciente, formula um padrão para servir como parâmetro e este sempre será um exemplo conhecido.

Escala	Graus de Desempenho	Parâmetro	Demais Pessoas da Equipe
1	DESEMPENHO MUITO RUIM	Mônica	Hélio
2	DESEMPENHO RUIM		Silva
3	DESEMPENHO REGULAR	Pedro	Francisco
4	DESEMPENHO BOM		Hugo
5	DESEMPENHO ÓTIMO		Ricardo
6	DESEMPENHO EXCEPCIONAL	André	Sueli

Quadro 1 - Avaliação pela comparação simples ou atribuição de graus (PONTES, 1999, p. 36)

O método prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar as pessoas de uma forma global, não permite programar alguma melhoria de desempenho das classificadas abaixo do esperado, como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenhos positivos. Não estimula a criação de clima de diálogo entre os líderes e as pessoas das equipes, até mesmo dificultando essa comunicação.

#### Comparação binária

Este método, também precário, consiste na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. O processo de avaliação é efetuado através da

comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo, com auxílio de uma tabela de dupla entrada.

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Soma 1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Pontos	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Quadro 2 - Avaliação pela comparação binária (PONTES, 1999, p. 37)

É um trabalho minucioso e torna-se mais difícil quanto maior for o número de pessoas a serem comparadas. A comparação é efetuada entre as pessoas descritas em cada uma das colunas com aquelas descritas nas linhas horizontais da tabela.

Dessa forma, o desempenho de Álvaro é comparado com o desempenho de Maria, Mônica, Beatriz e Pedro, supondo que esses sejam os componentes do grupo. Quando o desempenho de Álvaro é melhor que o da pessoa comparada, é anotado o sinal “+”, e quando é pior deve ser anotado o sinal de “-“. O sinal de “+” corresponde a 1 ponto e o sinal de “-“ corresponde a zero.

Após efetuar a avaliação comparativa do desempenho entre os membros do grupo são somados os pontos atribuídos a cada um deles adicionado de mais um ponto, obtendo-se o escalonamento das pessoas desde o pior até o melhor desempenho. No exemplo, o escalonamento do pior para o melhor desempenho seria: Pedro, Maria, Mônica, Álvaro e Beatriz.

### Escolha forçada

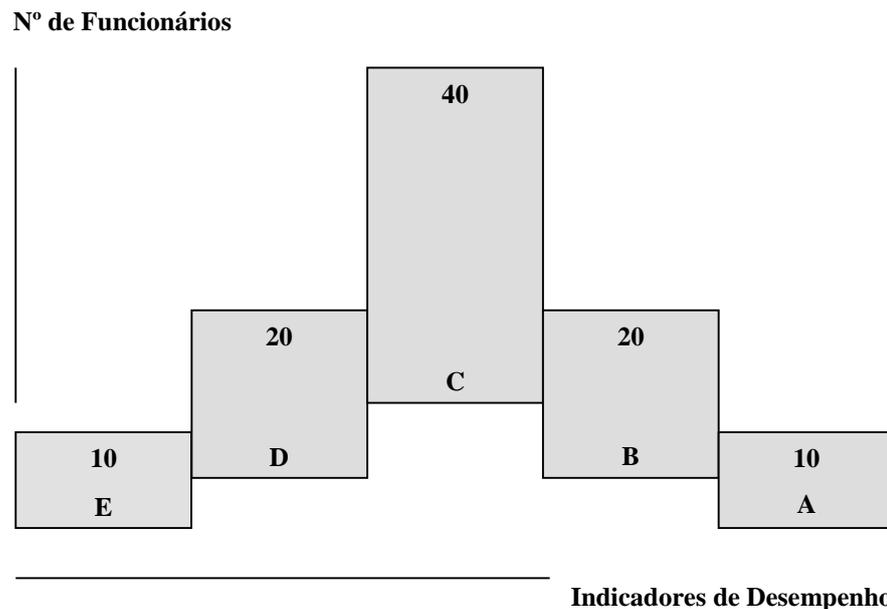
Este método foi muito empregado pelas organizações. Foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial, por técnicos americanos, para a escolha dos oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos.

O método parte do pressuposto de que deve existir, em uma organização, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns integrantes com desempenho ruim, certo número com desempenho bom e alguns com desempenho excelente. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos integrantes de uma organização nesses grupos predefinidos.

Qualquer que seja o parâmetro a ser seguido deve-se observar a premissa que, na organização, algumas pessoas apresentarão desempenho abaixo do esperado, outras corresponderão ao desempenho esperado e haverá, ainda, um grupo que superará o desempenho esperado.

Indicadores de Desempenho	% de Funcionários com Desempenho Esperado
E = Péssimo	10
D = Sofrível	20
C = Regular	40
B = Bom	20
A = Ótimo	10

Quadro 3 - Parâmetro para avaliação pela escolha forçada (PONTES, 1999, p. 38)



Quadro 4 - Ilustração Gráfica da Avaliação pela Escolha Forçada (PONTES, 1999, p. 39)

A escolha forçada foi um método bastante aplicado para concessão de aumentos salariais por mérito e até para distribuição de prêmios ou participação em lucros em muitas organizações.

### Escala gráfica

Este foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas organizações e com extensa bibliografia sobre o assunto. Com o passar do tempo, o método foi sendo sofisticado, incluindo o processo de ponderação. Aparentemente, com o cuidado tomado na conceituação da metodologia, durante a preparação das fichas de avaliação e no treinamento dos líderes para a avaliação, pensava-se que se tratasse de um método de utilização simples e objetiva. Na prática, a metodologia tornava-se extremamente subjetiva, e, em vez de avaliar o desempenho dos avaliados, terminava-se por avaliar os próprios avaliados.

O método traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todos os integrantes da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos avaliados em face das características mais preconizadas pelas organizações.

No entanto, no campo das desvantagens, o método também apresenta uma série delas. Primeiro, por não haver flexibilidade na aplicação, e o avaliador, portanto, ajusta-se durante

o processo, à redação da ficha de avaliação. Segundo, porque a preocupação do método é com o passado, obrigando o avaliador a desempenhar o papel de juiz e os avaliados de sua equipe o papel de réus.

Terceiro, porque é complicado o processo de comunicação entre o avaliador e sua equipe de trabalho, por ocasião do “feedback” do resultado, principalmente quando o desempenho constatado não foi bom em um dos fatores da avaliação, dada a subjetividade existente, por melhor que tenham sido a escolha e a redação dos fatores que compõem a metodologia. O método pode utilizar a escala gráfica por indicadores de desempenho ou por pontos.

Nome: _____				
Assinale com “x” o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Abaixo do exigido. Muito lento.
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho.	<input type="checkbox"/> Com freqüência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Trabalho relaxado e com grande número de erros.
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	<input type="checkbox"/> Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.
COOPERAÇÃO Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	<input type="checkbox"/> Às vezes, colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Não colabora com o grupo de trabalho.
INDICADORES DE DESEMPENHO: A – Desempenho Ótimo B – Desempenho Bom C – Desempenho Regular D – Desempenho Fraco  Desempenho Global <input type="checkbox"/>  Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.				

**Quadro 5 - Avaliação pela escala gráfica com indicadores de desempenho (PONTES, 1999, p. 43)**

Nome: \_\_\_\_\_

Assinale com "x" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	A	B	C	D	PONTOS
PRODUÇÃO	12-11-10 Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	9-8-7 Frequentemente ultrapassa as exigências.	6-5-4 Satisfaz as exigências.	3-2-1 Abaixo do exigido. Muito lento.	
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho	12-11-10 Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho.	9-8-7 Com frequência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	6-5-4 Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	3-2-1 Trabalho relaxado e com grande número de erros.	
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	12-11-10 Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	9-8-7 Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	6-5-4 Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	3-2-1 Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.	
COOPERAÇÃO Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	12-11-10 Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	9-8-7 Às vezes, colabora com o grupo.	6-5-4 Somente se solicitado colabora com o grupo.	3-2-1 Não colabora com o grupo de trabalho.	
<p>INDICADORES DE DESEMPENHO:            A – Desempenho Ótimo            B – Desempenho Bom            C – Desempenho Regular            D – Desempenho Fraco</p> <p>Desempenho Global <input type="checkbox"/></p> <p>Preencha com o total dos pontos alcançados pelo avaliado.</p>					

**Quadro 6 - Avaliação pela escala gráfica utilizando pontos (PONTES, 1999, p. 44, adaptado)**

### Frases descritivas

O método das frases descritivas consiste na avaliação do desempenho dos indivíduos por intermédio de comportamentos descritivos, previamente estipulados. É elaborado um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo na função.

O método pressupõe que seja elaborado um conjunto com número par de frases que descrevam o comportamento negativo e o comportamento positivo na função. O avaliador, ao avaliar, assinala “sim”, quando o comportamento descrito corresponde ao desempenho do avaliado, e “não”, quando o comportamento do avaliado não corresponde ao comportamento descrito. As frases que descrevem comportamentos positivos contam um ponto.

Desta forma, quando assinalado “sim” em uma dessas frases a avaliação é acrescida de um ponto, e, quando assinalado “não”, de zero ponto. As frases que descrevem comportamento negativo descontam um ponto na avaliação. Portanto, quando assinalado “sim” em uma dessas frases a avaliação é decrescida de um ponto, e, quando assinalado “não”, de zero ponto.

O modelo prevê normalmente a utilização de cerca de vinte frases, sendo dez que descrevem comportamento positivo e dez que descrevem comportamento negativo. Ao final da avaliação, somam-se os pontos obtidos pelo avaliado, que resulta na avaliação global.

DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	SIM	NÃO
É assíduo e pontual.		
Não gosta de obedecer as normas da empresa.		
Interessa-se em aprender novos processos de trabalho		
Sua apresentação pessoal no trabalho deixa a desejar.		
Sua produtividade no trabalho é ótima.		
O resultado final do seu trabalho contém erros.		

Quadro 7 - Avaliação por frases descritivas (PONTES, 1999, p. 52)

### Incidentes críticos

O método dos incidentes críticos tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamentos, tanto positivos como negativos, no trabalho.

O método pressupõe observação e registro sistemático, tanto dos fatos positivos como dos negativos, por parte do avaliador, sobre o comportamento dos integrantes de sua equipe, nas situações de trabalho. A finalidade é encontrar as exceções entre os membros das equipes de trabalho.

Nome:	
Unidade:	
DATA	INCIDENTE CRÍTICO
8/jan	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o gerente, efetuando reclamação do atendimento.
18/jan	Não forneceu com exatidão informação requerida pelo cliente, quanto ao prazo de entrega da mercadoria, e foi ríspido em novo telefonema dessa cliente, gerando reclamação, por escrito, do cliente quanto ao atendimento prestado.
18/fev	Resolveu um problema complexo de defeito do produto “Z”, elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
30/mar	Apresentou um projeto de melhoria do produto “N”, que reduziu o tempo de fabricação de 20 para 10 horas.

Quadro 8 - Avaliação por incidente crítico (PONTES, 1999, p. 53)

## Avaliação de atividades

Este método é caracterizado pela avaliação do comportamento do avaliado em relação às atividades previstas para o seu cargo. Para a aplicação do método, é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada. Para facilitar a avaliação, pode ser estabelecido um padrão de desempenho desejável em cada uma das tarefas, que correspondam à qualidade, à quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade.

Pode ainda ser utilizada uma metodologia de ponderação de importância de cada atividade, para que a avaliação final seja ainda mais objetiva e centrada nas responsabilidades mais importantes a cargo do avaliado.

ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar a folha de pagamento.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	4	140
Preparar as guias de recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	3	105
Manter o cadastro de registro de funcionários.	Manter em perfeita ordem e atualização.	20	4	80
Manter o arquivo de documentos.	Manter em perfeita ordem e atualização.	10	2	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>345</b>

No exemplo mostrado acima, foi utilizado um sistema de distribuição de peso da ordem de 100%. Para a avaliação da cada atividade (nota), podem ser utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- 4 – excedeu os resultados esperados;
- 3 – atendeu os resultados esperados;
- 2 – atendeu em parte os resultados esperados; e,
- 1 – não atendeu os resultados esperados.

Para a avaliação do conceito final, poderia ser utilizada uma grade de desempenho, conforme apresentada a seguir (PONTES, 1999, p. 59-60):

PONTOS	CONCEITO
Até 299	C
de 300 a 349	B
acima de 350	A

Quadro 9 - Avaliação de atividades (PONTES, 1999, p. 59)

## Avaliação por objetivos

A partir da década de 50 tornou-se popular um novo método de avaliar o trabalho das pessoas nas organizações, abandonando os métodos tradicionais acima descritos: a avaliação por objetivos. Esse método é decorrente da Administração por Objetivos (APO), técnica administrativa implantada pelas organizações norte-americanas a partir da obra “The Practice of Management” de Peter Drucker, publicada em 1954.

Por ser uma técnica mais moderna e, principalmente, por se preocupar com o futuro e ser objetiva, revolucionou a avaliação de desempenho. Apesar de conter alguns pontos negativos,

entre eles o de enfatizar os aspectos do indivíduo e não os da equipe, os seus pontos positivos, sem dúvida, superam os negativos, entre eles o de propiciar melhorias, de fato, das organizações, quando de sua correta aplicação.

A avaliação por objetivos é um método integrante da concepção de administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à auto-realização dos indivíduos. A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores importantes na integração das pessoas nas organizações (PONTES, 1999, p. 74).

Para melhorar o desempenho de uma organização ou de pessoas, um método não pode focar somente o passado, como apregoado pelos métodos tradicionais apresentados, mas, principalmente, deve focar o futuro, ou seja, ter uma visão de futuro.

O enfoque da avaliação por objetivos atende, justamente, essa questão, a de estabelecer um plano de ação para o futuro, baseado nas experiências adquiridas no passado. O quadro abaixo traz as principais diferenças entre os métodos de avaliação tradicionais e o método de avaliação por objetivos:

Pontos Relevantes	Métodos Tradicionais	Método por Objetivos
Comportamento do líder no processo	Juiz	Educador
Comportamento do funcionário	Julgado	Participante e iniciador
Enfoque na avaliação	Passado sem inter-relação como o desenvolvimento da empresa	Futuro com vistas ao desenvolvimento da empresa e das pessoas
Tempo de duração do processo	Alguns minutos durante o processo final de avaliação	Toma todo o tempo do período de avaliação, geralmente um ano, uma vez que envolve planejamento da avaliação, acompanhamento e avaliação dos resultados.
Utilização	Premiar ou punir	Melhorar o desempenho da empresa e das pessoas
Retroinformação da avaliação	Nem sempre é fornecida ao funcionário	Requer obrigatoriedade de fornecimento.

**Quadro 10 - Principais diferenças entre os métodos tradicionais de avaliação e o por objetivos (PONTES, 1999, p. 97-98)**

Uma das críticas comuns à avaliação por objetivos é que ela toma muito tempo. Não há como negar a afirmativa. Sem dúvida, o tempo requerido pelos métodos tradicionais é menor, como mostrado no quadro acima. Todavia, o que pode ser mais importante que o líder definir os objetivos com a sua equipe de trabalho, acompanhar os resultados e avaliar o desempenho dos membros dessa equipe?

## Acompanhamento e avaliação de resultados

Atualmente, com o advento da globalização e o conseqüente aumento da competitividade das organizações em todos os setores, a ênfase antiga de focalizar resultados individuais mudou. A necessidade de buscar e manter um alto padrão de desempenho na organização mostra que o esforço de equipe é essencial.

Desta forma, se há necessidade de obter esforço de equipe, não é admissível a adoção de método que apregoe o desempenho individual, sem levar em consideração a equipe na qual está inserido o avaliado.

Uma equipe de trabalho deve constituir-se por pessoas que possam **somar seus conhecimentos** para obtenção dos resultados esperados, mas, para tanto, é importante que os objetivos sejam claros para todos, com estabelecimento de indicadores e dentro de parâmetros predefinidos quanto ao padrão de desempenho esperado (PONTES, 1999, p. 124, grifo nosso).

Assim, as organizações, mesmo que não seja possível adotar um método de avaliação em que o resultado do trabalho em equipe tenha peso, devem levar em consideração o resultado da equipe nas avaliações individuais. É uma forma de dimensionar o individualismo a níveis aceitáveis e de valorizar a cooperação, necessária a qualquer organização para atingir alto padrão de desempenho e manter-se competitiva.

## Considerações finais

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento de gestão de pessoal indispensável em qualquer organização que pretenda obter sucesso nos dias atuais. Dentro da nova ordem gerencial, os sistemas precisam ser continuamente aperfeiçoados com a adoção de metodologias de avaliação modernas e o uso de novas ferramentas.

As organizações necessitam de metodologias que não só eleve o nível de produtividade, de qualidade e de satisfação dos clientes-usuários, mas também o nível de motivação das pessoas, permitindo que estas alcancem seus objetivos, assim como a organização.

Trata-se de uma atividade muito sensível, difícil de ser dimensionada e que exige a participação de todos, cujo sucesso dependerá muito mais dos elementos que colaboram para a viabilização do processo do que das pessoas encarregadas da gestão desse processo.

Se o avaliador e o avaliado não conhecerem com profundidade a legislação e não entenderem os papéis que lhes cabem desempenhar, o produto daí resultante provavelmente não será de qualidade.

Tão importante quanto avaliar o desempenho das pessoas é a gestão dos resultados dessa avaliação. Um sistema de avaliação deve permitir que a organização possa:

- definir o perfil dos seus integrantes;

- identificar os que apresentam desempenho insatisfatório e necessitam de treinamento específico;
- identificar o tipo de treinamento necessário à correção dos desempenhos insatisfatórios;
- permitir a ascensão dos que demonstrarem melhor aptidão;
- estabelecer um sistema de recompensas;
- identificar as lideranças e formar um banco de talentos;
- permitir a melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- possibilitar o conhecimento dos padrões de desempenho da organização; e
- tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente.

Robbins (2002, p. 474) publicou o resultado de uma pesquisa realizada com 600 empresas sobre os diversos propósitos de um sistema de avaliação de desempenho nas organizações:

Uso	Porcentagem (*)
Remuneração	85,6
“Feedback” de desempenho	65,1
Treinamento	64,3
Promoção	45,3
Planejamento de recursos humanos	43,1
Retenção/demissão	30,3
Pesquisa	17,4

(\*) com base em respostas de 600 empresas.

Fonte: Robbins (2002, p. 474)

Embora a pesquisa demonstre que o principal objetivo da avaliação de desempenho seja a remuneração, na moderna gestão de pessoas, a avaliação de desempenho está voltada para a valorização das pessoas, proporcionando-lhes informações e oportunidades para que seus esforços na realização de suas tarefas funcionais atinjam cada vez mais os resultados definidos e esperados pela organização. O sucesso desta dependerá do sucesso dos seus integrantes.

Este artigo teve o objetivo de mostrar a evolução da avaliação de desempenho e sua importância. As pessoas atualmente não são vistas como recursos, pois o termo “administração de recursos humanos” foi substituído por “gestão de pessoas”. Em um mundo cada vez mais complexo, as pessoas ainda são consideradas o maior ativo de uma organização e a atenção aos processos voltados à gestão das pessoas, entre eles, a avaliação de desempenho, são fundamentais para a retenção das pessoas, permitindo que estas consigam seus objetivos, contribuindo para que a organização também possa atingir os seus objetivos, tornando-se perenes.

## Referências

BECKER, Brian E., Mark A. HUSELID e Dave ULRICH. **Gestão Estratégica de Pessoas: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BETHLEM, Agriola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**: São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHAL, Eugenio do. **Ciclo de Vida das Organizações**: Peopleware, Liderança Transformadora e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: 3ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

GALBRAITH, Jay R. LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro**: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

KAPLAN, Robert S. e David P. NORTON. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**, 9ª Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2002.