



Mayo 2017 - ISSN: 1696-8360

## COMPORTAMENTO E PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: AVALIAR O DESEMPENHO É UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO?

Elias José Mediotte<sup>1</sup>  
[eliasmediotte@gmail.com](mailto:eliasmediotte@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elias José Mediotte (2017): "Comportamento e produtividade organizacional: avaliar o desempenho é uma estratégia de gestão?", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/produtividade-organizacional.html>

### RESUMO

Atualmente, quando se fala em mercado e organização, logo se tem mente o fator produtividade. A partir deste contexto, existem fatores que agregam ainda mais o bom funcionamento organizacional, mais conhecido como desempenho humano. A partir desta temática, este estudo propõe uma reflexão sobre a identificação das pessoas como patrimônio intelectual das organizações, às quais são fontes fundamentais de sucesso e qualidade produtiva em virtude às exigências do mercado.

Portanto, é preciso entender as pessoas como potenciais recursos humanos e não como recursos funcionais ou operacionais, pois é através do reconhecimento e desenvolvimento deste capital que se obtém o equilíbrio das relações profissionais, bem como o amadurecimento das metodologias organizacionais.

Partindo-se deste pressuposto, o presente estudo objetivou conhecer os fatores estratégicos de gestão que garantem a continuidade e prosperidade organizacional através do desenvolvimento humano. Por isso, atribui à Avaliação de Desempenho como principal ferramenta de manutenção e capacitação profissional, tendo em vista as análises comportamentais, de produtividade quantitativa e qualidade na vida organizacional.

Assim, serão exibidas as análises das principais ferramentas de Avaliação de Desempenho, às quais fornecerão subsídios para a continuidade ou implementação e aprimoramento nas organizações, sejam públicas ou privadas, apresentando uma discussão dos métodos aplicados e propondo estratégias de melhoria contínua, a fim de garantir que a Avaliação de Desempenho seja parte integrante da cultura organizacional, como um fluxo na obtenção de resultados favoráveis, tanto em produtividade quanto em motivação do comportamento profissional.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho, Estratégias de gestão, *Feedback*, Produtividade organizacional, Comportamento profissional.

### ABSTRACT

Nowadays, when talking about market and organization, the factor productivity comes into mind. From this context, there are factors that add even more to the good organizational functioning, better known as human performance. Based on this theme, this study proposes a reflection on

<sup>1</sup> Especialista em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Graduado em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Infórium de Tecnologia. Membro do Grupo de Pesquisa GDTeC (Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) MG.

the identification of people as intellectual patrimony of organizations, which are fundamental sources of success and productive quality due to the demands of the market.

Therefore, it is necessary to understand people as potential human resources and not as functional or operational resources, because it is through the recognition and development of this capital that one obtains the balance of professional relationships, as well as the maturing of organizational methodologies.

Based on this assumption, the present study aimed to know the strategic management factors that guarantee continuity and organizational prosperity through human development. Therefore, it attributes to the Performance Evaluation as the main tool for professional maintenance and training, in view of the behavioral, quantitative productivity and organizational life quality analyzes.

Thus, analyzes of the main Performance Evaluation tools will be presented, which will provide support for the continuity or implementation and improvement in organizations, whether public or private, presenting a discussion of the applied methods and proposing continuous improvement strategies, in order to guarantee That Performance Evaluation is an integral part of organizational culture, as a flow in achieving favorable results, both in productivity and motivation of professional behavior.

**Key Words:** Performance Evaluation, Management strategies, Feedback, Organizational productivity, Professional behavior.

## 1. INTRODUÇÃO

Monitorar o desempenho existe desde que um homem empregou outro, e a partir daí seu trabalho passou a ser avaliado (LUCENA, 1992). Historicamente, a Avaliação de Desempenho ganhou maior força com a criação da Escola de Relações Humanas, tendo inserção efetiva com a Experiência de Hawthorne<sup>2</sup>, em Chicago – EUA (MAYO, 1933). A partir deste contexto histórico, a preocupação dos administradores passou a ser o homem, como ferramenta de produtividade (CHIAVENATO, 1983).

Nos dias atuais, para que o sucesso da organização seja aplicado à redução de custos, qualidade do produto e processo de criação, novas tecnologias, marketing, produtividade e satisfação dos clientes, as empresas terão de desempenhar as ações de inserção e interação, conferindo aos seus colaboradores autonomia e responsabilidade pelo sucesso do negócio, pois a partir da valorização do fator humano, a Avaliação de Desempenho proporciona às pessoas uma identidade, fazendo-as entender qual o seu papel como geradoras de resultados. Neste caso, é preciso que as organizações acompanhem e disseminem a prática da Avaliação de Desempenho de forma estruturada ou informal, garantindo a integração e comprometimento de todos os envolvidos em sua política, negócio e cultura. Este desafio organizacional, de acordo com o paradigma da globalização, deu início ao crescente desenvolvimento tecnológico, buscando encontrar soluções para potencializar seu capital intelectual (CHIAVENATO, 2004):

O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual. (*Ibidem*, 2004, p. 34).

Com a crescente evolução do mercado globalizado e conseqüente estímulo competitivo às organizações, que atualmente buscam o aperfeiçoamento na qualidade profissional, percebe-se um movimento que estima maior valorização do capital humano, bem como em ferramentas de avaliação de desempenho eficazes ao seu valor para a Organização. Ainda que timidamente visíveis, estas ferramentas são adotadas fielmente na minoria corporativa, já que o próprio mercado exige maior produtividade em menor tempo possível, agravando menos contato entre líder e subordinado. Para isso, ainda que teoricamente o profissional deva ser respeitado como pessoa e não como recurso, existe e tampouco deixará de existir a busca incessante pela correspondência às expectativas profissionais mecanicistas (FERNANDEZ, 2007).

---

<sup>2</sup> Sobre a Experiência de Hawthorne (Cf. MAYO, 1933).

O presente estudo pretende apresentar um entendimento analítico no certame literário e descritivo sobre o tema abordado, contextualizando-o e compreendendo-o no âmbito conceitual, tendo como objetivo refletir sobre as necessidades de se avaliar o desempenho, com o propósito de influenciar no comportamento profissional e na produtividade organizacional estabelecendo uma relação entre organização e capital humano.

## 2. O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Atualmente as pessoas estão avaliando o desempenho de objetos e de todos aqueles que as cercam a todo o momento. As pessoas avaliam a potência de um aparelho de som que compraram recentemente, a velocidade máxima de seus carros, a reação de seus amigos e companheiros de serviço à determinada situação difícil, o progresso da empresa, da bolsa de valores e até mesmo o campo afetivo é avaliado em momentos de dificuldade. Por isso, a Avaliação de Desempenho é fato corriqueiro na vida das pessoas, bem como nas organizações (DUTRA, 2008).

Neste caso, a Avaliação de Desempenho vai além da técnica, já que o processo de reconhecer as qualidades do colaborador enquanto estiver em desenvolvimento na empresa. Para tanto, engloba o comportamento em relação ao cargo que ocupa e o que poderá ser inovado através dele (BULGACOV, 2006).

Segundo Bateman (1998), a Avaliação de Desempenho possui um aspecto administrativo, no qual fornece informações que diagnosticarão as necessidades de capacitação profissional, planejamento estratégico orientado à melhoria contínua do comportamento humano enquanto profissional, assim como, o clima organizacional. Para tanto, é preciso compreender que a Avaliação de Desempenho é indispensável para a Gestão de Pessoas, pois através dela existem consequências ligadas à motivação e progressão na carreira dos funcionários, já que resulta, ainda, da identificação do poder intelectual do avaliado.

Outro conceito sobre Avaliação de Desempenho é o de que esta ferramenta visa o estímulo à valorização em excelência às qualidades do colaborador, incentivando o seu potencial de desenvolvimento futuro. Neste cenário, a avaliação recebe abordagens dinâmicas, já que os colaboradores serão sempre avaliados formal ou informalmente. Além disso, constitui-se em uma ferramenta para diagnosticar falhas na supervisão de pessoas, no seu relacionamento com o subordinado, interpessoal ao cargo que ocupa e de motivação com o processo organizacional, e, portanto possui caráter orientativo, pois traça novos rumos aos desvios, alerta às dificuldades e incentiva os pontos fortes de cada avaliado (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Palmeira (1999), a Avaliação é comparada a um objetivo atribuído com resultado alcançado, e Desempenho é o comportamento do empregado voltado às suas habilidades durante o cumprimento do objetivo proposto.

Além disso, é a observância do comportamento das pessoas, incluindo ações que se remetem às metas estipuladas pela organização e na proficiência do colaborador diante de sua parcela de contribuição aos resultados alcançados. Por este motivo, a Avaliação de Desempenho pode ser administrada com influência no treinamento pessoal, nas progressões salariais, nas promoções, nas demissões e nas pesquisas de clima (*Ibidem*, 1999).

Portanto, é possível compreender que a Avaliação é um processo inteligível em fornecer *feedback*, pois é baseada em informações sólidas e tangíveis, auxiliando o autodesenvolvimento, e através dela é possível identificar o capital intelectual resultante da identificação do potencial de cada indivíduo da organização:

Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, e das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento... é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 354)

A Avaliação de Desempenho deve ser usada sistematicamente, evitando o risco de se tornar uma ferramenta de controle burocrático, não correspondendo aos preceitos de aperfeiçoamento profissional e crescimento organizacional (LUCENA, 1992).

De acordo com Gil (2001), a Avaliação de Desempenho torna possível:

- Mensu  
rar o grau de contribuição do colaborador para a empresa;
- Identifi  
car profissionais com qualidades superiores requeridas pelo cargo;
- Identifi  
car a necessidade de treinamento;
- Identifi  
car se os treinamentos estão contribuindo efetivamente para o desempenho dos  
colaboradores;
- Promo  
ver o autodesenvolvimento;
- Obter  
subsídios de planos de ação aos desempenhos insatisfatórios;
- Gerir  
com competência as crises nas equipes e nos processos operacionais;
- Forne  
cer subsídios à política de Recursos Humanos.

A partir dos conceitos mencionados, pode-se compreender, portanto, que a Avaliação de Desempenho está diretamente ligada a duas condições essencialmente caracterizadas com o **querer fazer**, que é a motivação interior, e o **saber fazer**, que possibilita ao indivíduo realizar uma tarefa com eficácia e eficiência (MARRAS, 2000, **grifo meu**).

### 3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO E O INDIVÍDUO AVALIADO

A Avaliação de Desempenho adequada é aquela onde são retratados os comportamentos diante dos resultados obtidos, buscando equilíbrio entre ambos. Portanto, quando este equilíbrio torna-se discutível, cabe aos avaliadores, o conhecimento necessário para compreender o que realmente se faz necessário quanto ao processo de avaliação de desempenho e quanto ao comportamento dos avaliados, a fim de resgatar o foco ao que se referem os objetivos propostos. Por isso, é de suma importância que os avaliadores conheçam e identifiquem os benefícios, as limitações da avaliação de desempenho, assim como domine a análise de resultados, da empresa, do negócio, da equipe e dos funcionários. Portanto, é preciso que o avaliador tenha em mente que cada pessoa possui comportamentos e capacidades produtivas diferentes. No entanto, é preciso equilibrá-los, e através da avaliação de desempenho, torna-se possível o ajustamento das necessidades organizacionais, e conseqüentemente será possível distinguir os comportamentos individuais de cada profissional, suas atitudes, suas necessidades e suas dificuldades em se realizar qualquer atividade, seja pessoal ou profissional (BULGACOV, 2006):

As pessoas diferem entre si no que se referem às atitudes, hábitos, práticas, disposição para realizar as suas atividades, cumprimento de prazos e compromissos, presteza, interesse, assimilação de novas atribuições, posturas diante dos superiores, colegas e subordinados, zelo pessoal e em uma série infindável de outros fatores. (*Ibidem*, 2006, p. 85).

Antes de avaliar, é preciso possuir competências básicas para uma boa Gestão, como é o caso do **saber fazer**, que são os conhecimentos e habilidades que o avaliador tem de compreender antes de realizar um trabalho ou ação; do **querer fazer**, que é caracterizado como o propulsor da realização de um trabalho ou ação, atitude e motivação e o poder fazer, que depende de fatores internos e externos, envolvendo recursos e autonomia (MARRAS, 2000; RABAGLIO, 2001, **grifo meu**).

Partindo desta mesma compreensão, Rabaglio (2001) faz uma abordagem sobre tais competências, mais conhecidas no meio organizacional como CHA<sup>3</sup>, através de uma definição, a qual diz ser essencial à prática de uma boa avaliação, atribuindo essas características à Gestão de Desempenho, e que pode ser mensurada através de padrões preestabelecidos de acordo com a necessidade de se avaliar, tanto o comportamento quanto o desempenho.

<sup>3</sup> CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitudes (RABAGLIO, 2001).

**QUADRO 01: Competências (CHA)**

COMPETÊNCIAS		
Conhecimento	Habilidade	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Adquiridos através de cursos técnicos, especializações e treinamentos.	Experiências adquiridas nas execuções das atividades através dos conhecimentos.	Ter iniciativas para realização de tarefas colocando em prática conhecimentos e atitudes para atingir a eficácia de uma tarefa.

Fonte: Extraído de RABAGLIO (2001, p. 23).

As avaliações devem conter os fatores de desempenho desejados e com escalas de desempenho, atribuindo aos funcionários, notas, médias ou valores de desempenho, cuja finalidade seja avaliar precisamente o perfil de cada funcionário. Portanto, sugere ao avaliador que estabeleça os parâmetros ao perfil dos seus funcionários, onde os auxiliarão na identificação dos melhores funcionários até àqueles onde é necessário tomar medidas estratégicas, como treinamentos, substituição de cargo, função, ou setor, ou desligamentos (ROCHA, 2009). Portanto, quando feitas de forma inviável ou injusta, acarreta perda de controle, insatisfação, conflitos, descrédito e resistência (FERNANDEZ, 2007). É percebido que a maioria dos avaliadores não sabe realizá-las, ou porque as empresas não as adotam efetivamente preparando seus líderes adequadamente, ou simplesmente suprimindo-as, ignorando o fato de que isso poderá conduzir ao fracasso e até mesmo porque os próprios líderes não as executam ou tentam postergá-la, alegando que estão ocupados demais, ou que possuem muitos funcionários e não têm tempo suficiente, ou porque simplesmente não entendem que este é o caminho para a satisfação profissional, motivação interpessoal e alinhamento funcional (*Ibidem*, 2007).

Para Chiavenato (2009) todos os envolvidos no contexto organizacional, são responsáveis por avaliar o desempenho, seja um para o outro, uns dos outros ou a si próprios. Neste caso, o autor destaca:

- O gerente ou supervisor imediato: são os responsáveis pelo desenvolvimento e desempenho dos seus subordinados, assim como os seus resultados;
- O próprio funcionário: responsável por se autoavaliar e promover a autogestão do negócio, criando técnicas e oportunidades diferenciadas para a concretização do seu desenvolvimento. Neste caso, é necessário observar os recursos oferecidos e as orientações emitidas pelo seu líder. Para tanto, a organização deve se atentar ao nível cultural e o quociente intelectual de seus funcionários, evitando desconexão de objetivos e práticas comportamentais;
- A equipe: neste caso, todos os integrantes são responsáveis pelo desenvolvimento e resultados, e pela avaliação de desempenho uns dos outros. A partir dessa concepção, buscase uma equipe madura, capaz de auxiliar, cobrar e cumprir os objetivos coletivamente;
- A área de Recursos Humanos: é o órgão que acompanhará e deterá as informações repassadas pelo avaliador após a avaliação final de desempenho. Com isso, é possível pontuar com maior clareza a necessidade focal de treinamentos, desenvolvimentos e comparar os resultados reais dos funcionários com seus comportamentos informados pelos responsáveis da avaliação. Neste caso, o RH poderá agir precisamente quando o avaliador se mantiver de forma pessoal, informal, incoerente no processo de avaliação de desempenho.

Portanto, cabe ao avaliador que tome medidas prévias e pontuais quando realizar a avaliação de desempenho, atendo-se para os requisitos cabíveis ao processo, como por exemplo, os pontos principais que serão avaliados. Deve manter um diálogo apontando os pontos positivos dos funcionários, e conseqüentemente os pontos negativos, apresentando sugestões de melhoria. Também deve se preocupar com as palavras que utilizará, principalmente quando for citar os pontos a desenvolver, evitando desmotivar o funcionário, e também tomar cuidados quanto à postura adequada durante a avaliação (ROCHA, 2009).

Além disso, tal autor sugere ao avaliador que examine cuidadosamente a ficha de avaliação, a fim de focar em itens mais críticos e emergenciais. Sugere também que reúna exemplos ou situações percebidas para serem mencionadas durante o *feedback*, analisar o futuro do funcionário na organização a partir da avaliação, analisar os resultados obtidos e o

comportamento do funcionário diante do período efetivo de trabalho, apontando os recursos oferecidos pela organização, como treinamentos e capacitações, justificando o desempenho insatisfatório, alertando ao desempenho mediano e exaltando o bom desempenho (*Ibidem*, 2009).

#### 4. VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de extrema importância e utilidade no meio organizacional, uma vez que proporcionará aos funcionários, recursos de melhoria contínua, acompanhamento do seu trabalho, incentivar os relacionamentos interpessoais, erradicando ou atenuando as inseguranças, as tensões e imprevisibilidades, e quando bem aplicada, aperfeiçoa a comunicação (LUCENA, 1992).

Quanto aos benefícios da avaliação de desempenho aos funcionários, aos avaliadores ou superiores imediatos, e à organização, Bulgacov (2006) aponta que seja cuidadosamente planejada e programada:

- Ao funcionário: possibilita aos funcionários reconhecerem os preceitos comportamentais e de desempenho que as organizações buscam e valorizam em seus profissionais, além das expectativas que o seu líder deposita avaliando seus pontos fortes e a desenvolver com sugestões de melhoria, além da autoavaliação;
- Ao líder: possibilita ao avaliador uma melhor e mais ampla compreensão dos aspectos comportamentais de desempenho dos seus funcionários, exercendo função de promover equilíbrio e manter maior aproximação a partir de uma comunicação transparente e interativa;
- À organização: facilita a identificação de seus potenciais intelectuais e valoriza o esforço e empenho de cada um, apontando às necessidades de capacitação, além de garantir oportunidades de crescimento e elevando o relacionamento interpessoal, criando um clima estável e melhorando a qualidade de vida de seus funcionários. Como consequência, ganha em produtividade e participação.

#### 5. ERROS COMETIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O insucesso da avaliação tem relação às metodologias com alto índice de subjetividade, o julgamento indevido dos avaliadores, à própria política da organização quando não possui foco em avaliar o desempenho e promover capitais intelectuais em sua cultura organizacional, ou quando a aplica por mera liturgia (ROBBINS, 2002; BERGAMINI & BERALDO, 1988). Outro aspecto negativo é a centralização da responsabilidade de realizar a avaliação de desempenho, o que na maioria das organizações, concentra-se no líder imediato, onde deveria haver pluralidade e colaboração de todos os envolvidos. Neste caso, observa-se que “cerca de 95% de todas as avaliações de desempenho nos níveis inferior e médio da organização são realizadas pelo chefe imediato do colaborador.” (ROBBINS, 2002, p. 247).

Os erros mais comuns cometidos em uma avaliação de desempenho podem ser destacados como a dificuldade de separar o pessoal do profissional, devendo adotar a parcialidade, em vez da expressividade. Por isso, segundo Coelho (2009) é importante conhecer os erros mais comuns antes de cometê-los:

- Efeito de *Halo* (positivo) ou *Horn* (negativo) – quando o avaliador generaliza um desempenho do funcionário, bom ou ruim para todos os itens avaliados, partindo do pressuposto de que aquele avaliado, ou é bom em tudo, ou em nada;
- Efeito de Recenticidade – quando o avaliador enumera itens recentes praticados pelo funcionário, tornando a avaliação improdutiva e de julgamento pontual;
- Erro Constante – quando o avaliador adota métodos de avaliação próprios, tornando-o condescendente ou inflexível;
- Erro de Pré Julgamento – quando o avaliador subestima o potencial de um funcionário antes de conhecê-lo ou desenvolvê-lo, e até mesmo quando prende-se a resultados tanto de comportamento quanto de desempenho em avaliações anteriores, não acreditando em melhoria ou mudança de atitude do funcionário;
- Erro de Semelhança – quando o avaliador tende a ser mais harmonioso entre os funcionários que se identifica, tanto pelo nível intelectual, cultural ou social;
- Incompreensão dos Fatores de Avaliação – quando o avaliador não interpreta um fator adequadamente, levando-o à distorção do seu significado.

Sendo assim, entende-se que os erros cometidos ao se avaliar, estão presentes nos vícios de avaliação de desempenho e que precisam ser contornados e acompanhados (BERGAMINI & BERALDO, 1988).

## 6. O FEEDBACK COMO ALIADO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar de cobijado e pouco frequente, o *feedback* possibilita a todas as organizações, principalmente aos profissionais que as compõem, o retorno de seu desempenho a partir dos seus esforços e competências, baseado em observações sucintas, envolvendo comportamento, relacionamento e comprometimento com as pessoas e com os resultados, tendo em vista sugerir melhoria e exaltar bons exemplos (RUGGIERO, 2009).

O *feedback*, além de fornecer o retorno do desempenho exercido, e expectativa de desfecho de uma meta, também possibilita ao funcionário aperfeiçoar as suas habilidades e consequentemente atingir os seus próprios objetivos:

[...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. (MOSCOVICI, 2005, p. 54)

Entende-se *feedback* como o complemento da avaliação de desempenho, pois demanda treinamento e maturidade seguidos de prática, onde é preciso compreender a sua funcionalidade e importância para o desenvolvimento satisfatório do funcionário e da organização. Por isso, é preciso que o avaliador se desprenda de opiniões pessoais, preconceitos e discriminações em relação ao avaliado, já que este é o momento em que o avaliador deve fornecer sugestões de melhoria, bem como auxiliar o funcionário quando houver a necessidade de mudar algum comportamento ou sugerir técnicas de desempenho e destacar as boas práticas a serem mantidas e multiplicadas (MARQUES, 2008).

Segundo Panighel (2004), o próprio funcionário tem o dever de se autodesenvolver, mas também acrescenta que cabe ao gestor a responsabilidade de auxiliá-lo neste processo evolutivo. Assim, o gestor deve permitir e acreditar na importância do *feedback* para os seus funcionários, considerando-o importante para o seu próprio crescimento.

É possível ao líder, de posse da avaliação de desempenho, aplicar o *feedback* de várias formas e tipos, dependendo do perfil de seu funcionário (WILLIAMS, 2005). Mas para que o *feedback* seja apreciado como uma ferramenta de comunicação eficaz, é necessário conhecer o seu funcionário, e apresentar-lhe informações que condizem com o seu comportamento e desempenho:

[...] no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. (WILLIAMS, 2005, p. 54).

*Feedback* também pode ser classificado como um ato de cortesia e reconhecimento, atribuindo paralelamente à falta de diálogo devido à evolução do mercado virtual e tecnológico, bem como à falta de tempo devido às atribuições do trabalho (MATOS, 2009), e que “na era do e-mail, do poder do supercomputador, da internet e da globalização, a interação - uma prova de generosidade humana - constitui o melhor presente que podemos dar a alguém”. (TOM PETERS, apud MATOS, 2009<sup>4</sup>).

O *feedback* pode ser empregado de formas que agregue credibilidade aos envolvidos e deve ser eticamente provido, quando aplicado ou quando recebido (WILLIAMS, 2005). Neste caso, o autor destaca os principais formatos de *feedbacks* aplicados nas organizações:

- Descritivo – é mais informal e apresenta apenas um fato percebido, cabendo ao receptor se autoavaliar;
- Específico – quando apresenta informações precisas e bem definidas, proporcionando segurança ao avaliador e clareza ao avaliado;
- Recíproco – quando ambos recebem o retorno de suas ações e comportamentos, sugestões e elogios;
- Aplicável – quando o avaliador sugere mudanças no comportamento do avaliado, tal qual ele possa mudar;

<sup>4</sup> Falta *feedback* no mundo da comunicação, por Gustavo Gomes de Matos, em 27/07/2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6112/falta-feedback-no-mundo-da-comunicacao.html>

- Solicitado – quando o próprio avaliado solicita o retorno de seu desempenho;
- Esclarecido – quando o avaliado reitera o que foi dito pelo avaliador a fim de confirmar seu entendimento.

Portanto, é imprescindível que o avaliador tenha discernimento para compreender que o elogio pode ser dado abertamente, e que os pontos a melhorar sejam dados em particular. Sendo assim, é necessário que no momento de um *feedback* pontual, o superior imediato deixe claro o que sente em relação ao funcionário, transmitindo encorajamento e transparência, pois os funcionários, assim como todo profissional, sentem a necessidade de saber o que o seu superior pensa a seu respeito, até mesmo nos casos do *feedback* pontual quando é aplicado em particular, o superior imediato deve ser franco, porém generoso, pois não basta apenas sugerir melhorias se não houver apoio e reciprocidade (SILVA, 2008).

Logo, sugere-se às organizações que incluam práticas de comunicação adequadas em seu dia a dia, treinando seus líderes a entenderem o comportamento dos seus funcionários, prevenindo possíveis perdas em produtividade e mudanças de comportamento. Neste caso, a avaliação de desempenho, acompanhada de *feedback*, ameniza a pressão gerada pelo trabalho diário (DEJOURS, 1994).

## 7. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É importante conhecer os principais métodos tradicionais utilizados para se avaliar os funcionários, os quais, segundo Lucena (1992), ainda encontram-se praticados comumente em organizações com políticas e culturas conservadoras.

### 7.1. Método das Escalas Gráficas

Por sua simplicidade, é o método mais adotado e divulgado. Ainda assim, muito criticado, pois além de necessitar de uma série de cuidados, a fim de evitar a subjetividade, o pré-julgamento do avaliador pode gerar interferências nos resultados. Este método possui a finalidade de avaliar o desempenho dos funcionários de acordo com situações e/ou requisitos pré-definidos (CHIAVENATO, 1983).

Bulgacov (2006) também discorre do método de escalas gráficas como uma ferramenta comparável com a realidade da organização, para que o avaliador e avaliado tenham a mesma sinergia do que se está avaliando.

#### QUADRO 02: Modelo de Método das Escalas Gráficas

Conceitos	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
<b>Fatores</b>				
Pontualidade				
Qualidade de serviço				
Criatividade				
Capacidade de assumir riscos				
Relacionamento interpessoal				
Produtividade				

Fonte: Extraído de BULGACOV (2006, p. 184).

### 7.2. Método da Escolha Forçada

Este método foi desenvolvido na 2ª Guerra Mundial, tendo com sua finalidade, escolher os oficiais a serem promovidos. Após ter sido adaptado a muitas organizações, dados os seus resultados satisfatórios, possui a intenção de avaliar o desempenho dos funcionários através de frases descritivas, apontando o desempenho individual. Essas frases são divididas em caráter positivo e negativo, sendo duas frases para cada caráter. Neste caso, o avaliador escolhe a positiva que mais se aproxima do desempenho do funcionário naquele período e a negativa, na qual houve menos aproveitamento do funcionário naquele período (CHIAVENATO, 1983).



### 7.3. Método de Pesquisa de Campo

Este método é baseado em reuniões entre um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho da área de RH com o supervisor imediato de cada funcionário, destacando-se as análises de fatos e situações. Sendo assim, o especialista realiza entrevistas com os líderes, levantando as causas, origens e motivos da avaliação, procurando diagnosticar os fatores de desempenho de cada funcionário, onde se resulta em desempenho mais que satisfatório, ou menos satisfatório. Com isso, é possível minimizar a subjetividade da avaliação, além de permitir o planejamento entre o especialista e o líder, o desenvolvimento individual de cada funcionário, bem como através de *feedback*, readaptação, treinamento, desligamento e substituição, promoção ou manutenção no próprio cargo (CHIAVENATO, 2004).

Por este método analisar somente o comportamento, os fatos e as situações, não a pessoa, exige elevado tempo de análise e aplicação, o que limita a sua prática (*Ibidem*, 2004).

### 7.4. Método de Incidentes Críticos

Este método possui um enfoque apenas nas exceções do desempenho dos funcionários, sendo negativas ou positivas, onde as positivas devem ser exaltadas e aplicadas através de estímulos, e as negativas retratadas e eliminadas através de acompanhamento constante. Por isso, é necessário que se colham fatos constantemente para que não passem despercebidos (CHIAVENATO, 2004).

A esse respeito, verifica-se uma crítica onde este método é considerado como “oneroso e inflexível ao se tratar apenas de fatores extremos, e não do comportamento diário do funcionário.” (HAYNES, apud MILANI, 1988, p. 53).

### 7.5. Método de Comparação aos Pares ou Binária

Este método consiste em avaliar os funcionários comparando-os de forma binária, como por exemplo, de dois em dois, onde o comportamento do funcionário A é comparado com o do B, o do C, e assim por diante, sendo que o comportamento mais adequado recebe um sinal de + (mais) e o pior recebe o sinal de – (menos), e ainda pode-se avaliar o comportamento do funcionário sob diversos fatores, como comportamento, desempenho para executar uma tarefa, produtividade, etc. Ao final da avaliação, realiza-se a contagem decrescente do melhor funcionário até o pior (PONTES, 2005; CHIAVENATO, 2004).

### 7.6. Método de Lista de Verificação

O método de Lista de Verificação é composto por uma relação de fatores de avaliação a serem observados em cada funcionário, também denominados de *checklists*, onde cada fator recebe uma avaliação quantitativa em relação ao desempenho do funcionário, de forma que indiquem comportamentos, adjetivos ou descrições claras e objetivas de cada item descrito. Além disso, pode ser considerado como uma simplificação do método de escala gráfica, bem como um tipo de lembrete para servir de avaliação das principais características de um funcionário (PONTES, 2005; CHIAVENATO, 2004; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

### 7.7. Método de Frases Descritivas

Só se difere do método de escolha forçada pela não obrigatoriedade da escolha de frases. Neste caso, o avaliador seleciona as frases que apresentam algum requisito de desempenho do funcionário utilizando um sinal de + (mais) ou S (Sim), e as frases que destacam o inverso do requisito do desempenho do funcionário através de um sinal – (menos) ou N (Não). Portanto, trata-se de um método avaliativo sobre os requisitos funcionais através de comportamentos positivos ou negativos (PONTES, 2005).

### 7.8. Método de Autoavaliação

Como o próprio nome já diz, este método visa proporcionar ao funcionário sua crítica de desempenho baseado em critérios de baixa subjetividade (PONTES, 2005).

Nas organizações mais democráticas e de políticas de comunicação aberta e flexível, o funcionário, com o auxílio do seu líder, é responsável pelo seu desenvolvimento quanto à performance, eficiência e pró-atividade de acordo com os requisitos estipulados ao desempenho de determinada tarefa ou cumprimento de metas. Esta abordagem induz ao funcionário maior responsabilidade quanto às suas expectativas, necessidades e carências pessoais, a fim de se superar efetivamente, identificando seus pontos fortes e corrigindo seus pontos a desenvolver, além de reforçar suas potencialidades e compreender suas fragilidades, no intuito de garantir uma melhoria contínua em busca dos resultados pessoais. Pode-se basear em formulários de métodos de Avaliação de Desempenho anteriormente descritos, a fim de minimizar a possível falta de sinceridade que possam ocorrer (*Ibidem*, 2005).

## 8. MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Souza *et al* (2005), houve uma mudança nos métodos da Avaliação de Desempenho, onde o avaliado deixa de ser passivo e atua lado a lado com o seu avaliador. Sendo assim, pode-se dizer que a partir “do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN, apud SOUZA *et al*, 2005, p. 96), houve a introdução de métodos inovadores para se avaliar o desempenho dos funcionários nas organizações.

Dutra (2008) também discorre sobre os novos métodos observando que a avaliação de desempenho possui objetivos voltados aos novos modelos de organização e gestão, e com isso há maior objetividade e veracidade no ambiente organizacional, contribuindo também para o melhor acompanhamento dos resultados e dos comportamentos obtidos para o alcance de objetivos entre todos os envolvidos no negócio da organização:

As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente interno e externo. [...] como esse novo modelo é mais eficiente para compreendermos e atuarmos sobre a realidade organizacional, ele estará presente em todas as empresas. (*Ibidem*, 2008, p. 207).

### 8.1. Avaliação 360° ou *Feedback* 360°

O método de Avaliação 360° surgiu a partir de 1980, devido às necessidades de se promover o desenvolvimento gerencial, impulsionando à capacitação de avaliar por meio de *feedbacks*, múltiplas fontes organizacionais (PONTES, 2005). A partir deste contexto, não só a organização necessita de *feedbacks* financeiros, mas também de desempenho, com a finalidade de amadurecer as habilidades, melhorar o desempenho e comportamentos. Portanto, a Avaliação 360°, ou *Feedback* 360° (ORNELAS, 2007), ou Avaliação por Múltiplas Fontes, só se intensificou na década de 1990, quando as organizações buscaram obter resultados promissores, financeiros e de desempenho, através da aplicação desta avaliação (REIS, 2003).

A avaliação 360° é um método onde todos possam participar e se envolver no que se refere ao funcionamento de determinado setor na empresa, o qual também é possível envolver em conjunto, os profissionais que acompanham o trabalho uns dos outros, avaliando-os e auxiliando-os positivamente. Neste caso, é um processo progressivo, onde a estabilidade da organização depende do desenvolvimento de seus envolvidos:

São as pessoas que promovem as mudanças para manter um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho. (LUCENA, 1992, p. 14-15).

Os envolvidos pela Avaliação são as pessoas que tem relação com o funcionário, também chamados de *stakeholders*, como seu supervisor imediato, pares, clientes (internos e externos), entre outros, inclusive ele mesmo. O processo de *feedback* visa o retorno das percepções dos envolvidos com o funcionário, durante sua convivência na organização. Sendo assim, após a conclusão do *Feedback* 360°, é estabelecido um plano de ação para aprimorar os itens discutidos (ORNELAS, 2007).

Para Bispo (2008), a Avaliação 360° inicia-se a partir da escolha dos avaliadores. Ainda menciona que o processo de avaliação possui duração de cerca de um mês e meio e ao final deste período o funcionário receberá o *feedback*.

De acordo com Lopes (2009), a Avaliação 360° possui objetivos que visam:

- A melhoria contínua da produtividade e do desempenho profissional;
- Estabelecer o desenvolvimento do funcionário através da detecção dos pontos a serem melhorados;
- Garantir que o funcionário se comprometa com a organização e se adapte positivamente às mudanças;
- Fornecer subterfúgios para a política de cargos e salários.

Salienta-se também que a Avaliação 360º deve ser aplicada às organizações que pretendam investir e incentivar tanto o crescimento e desenvolvimento profissional quanto às ferramentas que propiciem tal crescimento (*Ibidem*, 2009).

É necessário utilizar os meios e recursos ideais, desde a definição dos papéis, a função que exercerão durante o processo da Avaliação 360º e os resultados obtidos, bem como uma comunicação transparente e um alinhamento e interatividade entre os envolvidos, a fim de evitar a subjetividade e a falta de um planejamento estratégico no que se refere ao tratamento de pessoas, ao tempo dedicado e ao entendimento da importância de se avaliar (SIQUEIRA, 2002). Sendo assim, na opinião do autor referido, este modelo exerce maior atenção do que os demais métodos de avaliação, já que todos estarão envolvidos em um só tempo e poderão ocasionar lentidão no negócio organizacional e até mesmo hostilidades entre os funcionários e seus superiores imediatos, caso não haja capacidade de discernimento ao se avaliarem:

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. (*Ibidem*, 2002, p.112)

Ao fazer uma análise sobre a Avaliação 360º, Chiavenato (2004) conclui que este método induz a responsabilidade pela avaliação ao próprio avaliado, com a interação do líder no consenso dos fatores avaliados pelos demais, além de delegar ao funcionário o seu autodesenvolvimento. Por isso, é necessário ao avaliador, que conheça os diversos métodos de avaliação de desempenho, pois a Avaliação 360º é o agrupamento desses métodos.

## 8.2. Avaliação por Competências

A Avaliação por Competências ou Gestão por Competências, constitui-se na formação de funcionários eficientes e capacitados, através de recursos de capacitação e aperfeiçoamento das funções desempenhadas, bem como na valorização das competências fundamentais à realização das tarefas, no reconhecimento do potencial e no incentivo ao conhecimento profissional. Portanto, a gestão por competências é um mecanismo de impulso à capacitação profissional capaz de acrescentar novas qualidades ao avaliado e gerenciar as existentes. Isso se deve porque este método avaliativo possui personalização a cada funcionário, tratando-o de forma distinta entre alto desempenho e médio desempenho (GRAMIGNA, 2002).

Segundo Vroom (2005), cabe também ao próprio funcionário identificar seus pontos fortes e a desenvolver no intuito de interagirem diretamente na política e cultura da organização. Neste caso, é visível que as organizações estão focadas exclusivamente em seu capital intelectual, que tornam-se cada vez mais valorizados e disputados no mercado. É com essa visão que se promove o reconhecimento e a motivação, visando o crescimento competitivo e a meritocracia dos verdadeiros talentos, pois através da identificação das obrigações que são delegadas aos funcionários, estes podem decidir o que é melhor para si próprios.

De acordo com a percepção do avaliador é possível definir a competência do funcionário, seja de forma positiva, de forma incompleta, ou de forma negativa. Por isso, o líder deve estar focado a auxiliar o funcionário com total imparcialidade e impessoalidade, ajudando-o a se desenvolver e buscar o crescimento profissional, pois o funcionário possui uma visão parcial sobre a eficácia exigida no cumprimento de suas tarefas. Neste caso, é necessário inicialmente, determinar quais as técnicas, conceitos e relacionamentos que cada tarefa exigirá do funcionário, e após isso, trabalhar o seu desempenho. Com isso os funcionários passam a ser tratados como pessoas dotadas de sensibilidade, inteligência e atitudes, pois neles depende o sucesso da organização em que trabalham (PRAHALAD, 1997).

A competência profissional está relacionada com o conhecimento adquirido pelo funcionário durante a sua trajetória profissional, inclusive através da formação escolar. Sendo

assim, fazem um paralelo entre competência e qualificação, destacando a competência como uma forma de iniciativa, pró-atividade, responsabilidade, empreendedorismo e ao reconhecimento obtido por essas atribuições (FLEURY & FLEURY, 2001).

### QUADRO 03: Competências Profissionais

Saber agir	Saber o que faz e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Adaptado de FLEURY & FLEURY (2001, p.22).

Portanto, a Avaliação por Competências precisa ser uma ferramenta de comunicação, onde o *feedback* é utilizado para maximizar o desempenho, e ainda, precisa ser periódica, objetivando o tratamento dos comportamentos a serem melhorados e multiplicando os adequados:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos... (FLEURY & FLEURY, 2001, p.19).

A Avaliação por Competências tem início através de um mapeamento de competências essenciais para o desempenho das tarefas relativos ao perfil do funcionário, classificando-o em três competências (CHIAVENATO, 2004):

- Competências Conceituais, que é o entendimento e conhecimento das ferramentas que dão origem às técnicas;
- Competência Técnica, que é o domínio das ferramentas durante a execução das tarefas;
- Competência Interpessoal, que é a interação eficaz no ambiente de trabalho.

### 8.3. Avaliação por Resultados

A Avaliação por Resultados surgiu para simplificar os processos de avaliação tradicionais, pois estes métodos tratavam ou do desempenho, ou do comportamento dos funcionários. Sendo assim, é um método apropriado às organizações com foco no planejamento e na visão estratégica, pois trata de um acompanhamento do desempenho da tarefa a partir da meta estabelecida e o seu resultado final, e apesar de contemporâneo, não exerce predominância constante nas organizações, pois ele é a sucessão da Avaliação por Competências, uma vez que constitui-se na observância da presença ou não das competências, se foram utilizadas ou não, a partir do desempenho apresentado. Portanto,

apesar de ser um método prático de avaliação, já que serão pontuados os resultados requeridos e concretizados, pode apresentar subjetivismo, já que ocorrerá a partir da concepção do líder sobre o desempenho do funcionário (ARAÚJO, 2006).

A Avaliação por Resultados é um processo de negociação entre avaliador e avaliado, pois definem em conjunto as expectativas acerca da execução da tarefa, bem como do resultado esperado após a sua finalização, além de pontuar os prazos, e o nível de qualidade requerido, e apesar de ser um método ágil, também depende da visão do avaliador sobre os resultados obtidos pelo funcionário, uma vez que este método indica os pontos fortes e a melhorar do avaliado de acordo com os padrões entre eles pré-estabelecidos visando à tomada de decisões e providências, competentes ao avaliador em relação ao desempenho do avaliado (FRANÇA, 2007).

#### **8.4. Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)**

A APPO constitui-se em uma junção de objetivos claros e definidos pela organização e que podem ser previamente discutidos visando o consenso entre avaliador e avaliado. Fornece maior segurança e abertura para discussões e debates de desempenho, bem como no estabelecimento de estratégias para a concretização das metas estipuladas. Neste caso, é de suma importância que antes da avaliação o funcionário seja previamente comunicado sobre a data em que ela ocorrerá e sobre os fatores que serão avaliados e pontuados durante o processo de *feedback*, permitindo ao funcionário que pratique a sua autoavaliação (PONTES, 2008).

Segundo Chiavenato (1983), a APPO é uma fonte de motivação ao funcionário, pois a partir do reconhecimento das atribuições e participação ativa do avaliado, provoca um sentimento de parceria aos objetivos da organização e com isso, tem-se o crescimento profissional, gerando novas idéias, planos de ação, e sugestões de melhoria. Portanto, é necessário que o avaliador e avaliado tenham contatos periódicos a fim de averiguar o desempenho atual, e se está de acordo com o negociado anteriormente, e sendo necessário, realizar novas estratégias e renegociações. Além disso, é possível perceber que este método proporciona ao funcionário exercer a autogestão, pois saberá antecipadamente se os seus resultados, bem como o seu desempenho foram satisfatórios ou não, já que a APPO não se resume somente pelo processo de avaliação, mas também pelo *feedback* prévio e contínuo (*Ibidem*, 1983).

Sendo assim, e valendo-se da argumentação de Chiavenato (1983), algumas observações podem auxiliar no entendimento da APPO. Segundo tal autor, existem seis etapas para se compreender e realizar a APPO de forma dinâmica e adequada:

1. Formular Objetivos Consensuais: visa o consenso dos objetivos que se deseja atingir dentro de um período a partir das metas determinadas, entre líder e funcionário. Para isso, devem-se estipular recompensas como meios de realização dos objetivos dos funcionários e da organização em conjunto;
2. Comprometimento para a execução das tarefas: é o compromisso firmado entre o funcionário e o líder a partir da negociação realizada tendo em vista o cumprimento dos objetivos acordados;
3. Negociação dos meios e recursos: é o fornecimento das ferramentas necessárias para a execução dos objetivos, dadas pelo líder ao funcionário. Essas ferramentas serão o auxílio que os funcionários receberão para concretizar os objetivos, sejam elas, através de máquinas e equipamentos tecnológicos, treinamentos, e até mesmo de direção e recomendações;
4. Desempenho: são os comportamentos e as estratégias pessoais escolhidas pelos funcionários para se concluir os objetivos, atuando de forma de autônoma e profissional. Neste caso, o líder ocupa papel de orientador e não de controlador;
5. Acompanhamento e confronto entre resultados: compete-se exclusivamente ao discernimento do funcionário, verificando através de uma autoavaliação, se os resultados obtidos estão de acordo com os resultados esperados, levando em conta a confiabilidade nele investida e o seu esforço individual, bem como na sua visão crítica dos custos/benefícios empregados e adquiridos;
6. Retrocesso avaliativo de desempenho: está claro que o funcionário deve ter um retorno constante de seus resultados durante o processo de execução das tarefas, e o líder poderá orientá-lo, apontando sugestões de melhoria para o futuro, ao invés de julgá-lo pelas suas ações anteriores, fornecendo recursos viáveis. Sendo assim, é visível que cabe ao funcionário cobrar os recursos e ao líder, os resultados.

## 8.5. Avaliação de Potencial

Segundo Resende & Takeshima (2000), este método possui foco no desempenho passado do funcionário, observando o potencial que trará melhor desempenho nas execuções das tarefas e atribuições futuras, além de fornecer um retorno sobre o desenvolvimento dos funcionários abaixo dos resultados esperados, possibilitando resgatar os potenciais dentro de cada perfil analisado, tratando os funcionários a partir de suas peculiaridades. Observa-se ainda, que a Avaliação de Potencial quando agregada ao processo de formação profissional, baseado nas qualificações específicas de desempenho do funcionário, é uma ferramenta útil para a progressão de cargos e salários, uma vez que este método de avaliação “é o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem, passíveis de serem desenvolvidas.” (*Ibidem*, 2000, p. 53-54).

A Avaliação de Potencial é constituída por diversos modelos de avaliação, considerando suas especificidades, fatores, fontes e forma de retorno ao funcionário. É muito próxima à Avaliação 360º, uma vez que considera as visões em conjunto sobre diferentes cargos e pessoas, possibilitando um *feedback* mais preciso. Portanto, os avaliadores do funcionário são seus afins, como por exemplo, supervisores, clientes, pares e subordinados, quando houver (BERGAMINI & BERALDO, 1988).

Este método pode contar com a colaboração de um especialista (staff) para a execução do processo de avaliação, evitando a subjetividade, já que este modelo consiste na avaliação entre funcionário e superior imediato, e cliente (PONTES, 2005):

Avaliar o desempenho consiste em dinamizar o planejamento da empresa, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, dar orientação constante sobre desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial. (*Ibidem*, 2005, p. 29-30).

Essa avaliação tende a simplificação e a abordagens incompletas onde o objetivo principal é avaliar fatores extremos de comportamentos positivos ou negativos, e não possuir enfoque nas situações intermediárias, principalmente quando aplicadas aos funcionários da linha de frente, pois parte-se do pressuposto que a Avaliação de Potencial é mais aplicada para cargos de maior responsabilidade e complexidade, como executivos, diretores, administradores estratégicos e gerentes (BERGAMINI & BERALDO, 1988; PONTES, 2005)

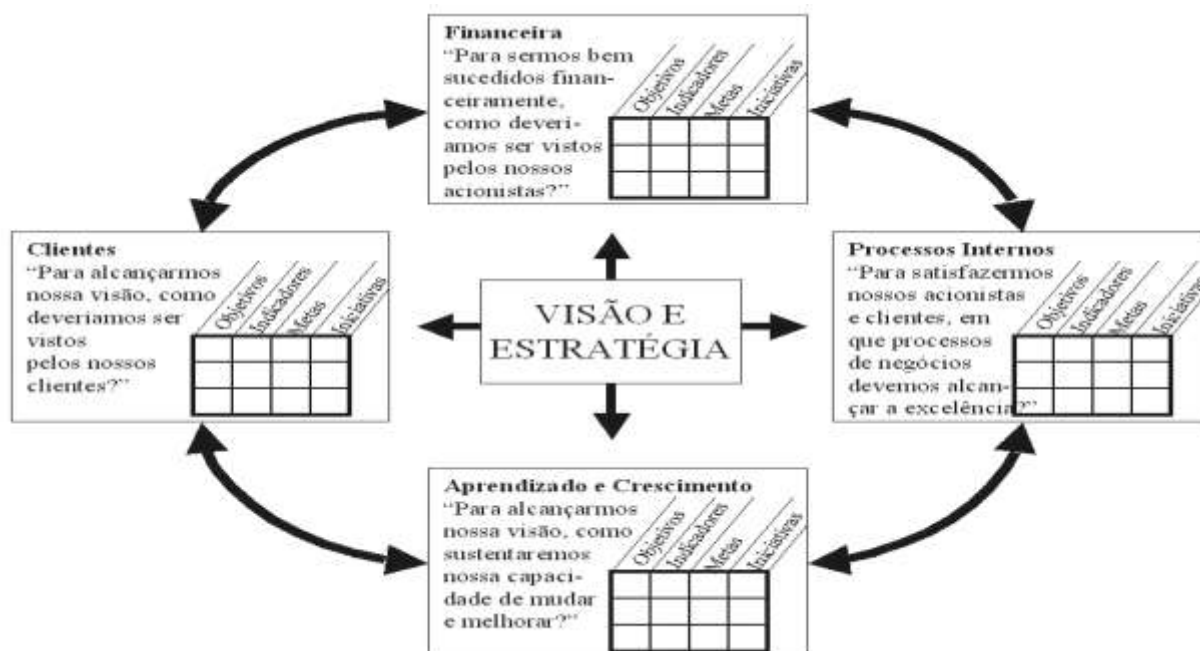
## 8.6. Balanced Scorecard (BSC)

O BSC foi desenvolvido em 1992 com a finalidade de avaliar os aspectos financeiros das organizações, a visão dos clientes, a melhoria contínua e os processos internos. A partir de então, tem início o desenvolvimento de estratégias visando responder às necessidades de cada finalidade. Por isso foram definidos, o planejamento estratégico, a gestão de negócios, a gestão de qualidade, a partir de indicadores de desempenho (HERRERO, 2008).

Por outro lado, Campos (1998) afirma que o BSC não reconhece apenas os fatores financeiros e econômicos presentes nas organizações, mas também, tudo o que a envolver, como clientes internos e externos, empreendedorismo, gestão de pessoas e de mercado. Neste caso, o BSC é uma avaliação de desempenho voltada para a organização, bem como seus resultados alcançados, sua margem de produtividade e sua colocação no ambiente corporativo interno e externo, estratégias de mercado e mudança de comportamento funcional, e deve ser realizada através dos executivos, administradores estratégicos da área financeira, de marketing e de tecnologia, gestores e profissionais de RH.

Como os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais apresentavam demasiadas limitações, Kaplan & Norton (1997), dizem que foi necessária a criação de um sistema que avaliasse o desempenho organizacional, sendo usado para estabelecer metas justas, tanto individuais quanto coletivas, plano de cargos e salários, instalação de recursos financeiros e tecnológicos, planejamento estratégico, *feedback* e capacitação contínua e integrada a todos os membros que a compõem.

**FIGURA 01: Inter-relação entre as Perspectivas Organizacionais e os Fatores de Questionamento para a definição de um Plano Estratégico e de Desempenho**



Fonte: KAPLAN & NORTON (1997, p. 10).

Na concepção de Leme & Vespa (2008), o BSC pode ser uma avaliação de desempenho conjunta com avaliação por competências, pois o desempenho funcional integra o objetivo organizacional e possui reflexo a partir dos resultados obtidos.

Kaplan & Norton (1997), apresentam o BSC sob quatro perspectivas:

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, visando o cumprimento da visão organizacional. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.25).

1. **Perspectiva Financeira:** é medida pelos projetos financeiros que visem o cumprimento de resultados de longo prazo, averiguando a visão do cliente, a sua fidelização, e captando novos clientes ao seu propósito existencial. Também deve levar em conta que ao se estabelecer estratégias de cunho financeiro, é necessário que se faça uma verificação na atual condição da organização e quais os custos que lhe caberá investir;
2. **Perspectiva dos Clientes:** é a tradução da sua missão estratégica da organização, visando à satisfação e ao atendimento às necessidades, através de aquisição, retenção, atendimento de qualidade e rentabilidade do produto e serviço aos clientes;
3. **Perspectivas dos Processos Internos:** é a relação dos recursos e das potencialidades adquiridas para a realização das tarefas e da melhoria do ambiente interno organizacional, além de se constituir de um processo onde encontram-se o empreendedorismo, a produtividade e o relacionamento com o cliente;
4. **Perspectivas de Aprendizado e Crescimento:** é o período em que o líder toma conhecimento dos resultados, possibilitando a ele, uma evolução estratégica no modelo de avaliação de desempenho, bem como, no processo de fornecer subterfúgios adequados ao valor da organização. Além disso, aprimora a capacidade intelectual dos funcionários, melhoria dos recursos tecnológicos, incentivo à motivação, melhoria da comunicação e adotar o *empowerment* – autonomia – ao funcionário para executar suas tarefas.

Sendo assim, Leme (2006) analisa o BSC em etapas distintas para a elaboração do processo estratégico do desempenho organizacional, em que a arquitetura do programa de medição é o momento onde se avaliam a realidade do negócio e definem os planos para o futuro, em que os inter-relacionamentos de objetivos possuem focos estratégicos entre as quatro perspectivas do BSC, alinhando-as umas com as outras, em que a escolha e elaboração dos indicadores é a comunicação dos resultados periodicamente, e em que a elaboração do plano e implementação constitui-se das metas estipuladas para alcançar os objetivos essenciais e de sobrevivência no mercado e dos planos de ação a partir da estratégia organizacional e do desempenho funcional.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão e da importância do tema proposto, conclui-se que a Avaliação de Desempenho seja uma ligação entre a comunicação transparente e o desenvolvimento profissional em todas as vertentes, visando o sucesso organizacional, atribuindo aos envolvidos, responsabilidades, comprometimento, participação ativa, inovação e segurança em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e suprimindo as deficiências entre recursos e ferramentas de comunicação inacessíveis ou intangíveis.

De acordo com a evolução do estudo, baseado na literatura e no processo descritivo dos itens propostos, o termo Avaliação de Desempenho trouxe à tona respostas para o objetivo geral proposto: refletir sobre as necessidades de se avaliar o desempenho, com o propósito de influenciar no comportamento profissional e na produtividade organizacional estabelecendo uma relação entre organização e capital humano. Neste caso, confirmam-se como relevantes e conclusivos os fatores mencionados ao longo deste estudo, os quais são prova de que é preciso ressaltar a importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Se os profissionais que compõem os quadros funcionais das empresas não estiverem recebendo retorno do seu desempenho em relação aos seus comportamentos e aos seus resultados, é possível que haja descontentamento e angústia, comprometendo a produtividade organizacional. Por isso, é primordial que tanto as organizações quanto os seus envolvidos, líderes e subordinados, tomem a iniciativa de tornar real algo de extrema riqueza: a Avaliação de Desempenho formal e permanente. Sendo assim, recomenda-se a conscientização e a capacitação dos avaliadores, aos benefícios e à necessidade da participação absoluta de todos os envolvidos na sua política e os valores adotados. E através do reconhecimento aos esforços doados será possível que se ganhe a sustentabilidade por produtividade e por sinergia humana.

Antes de ensinar os avaliadores a observarem adequadamente o seu pessoal, torna-se indispensável colocá-los em condições de conhecerem a si próprios de forma mais clara. Conhecendo o seu estilo comportamental estarão em condições de corrigirem as possíveis distorções que naturalmente imprimiriam aos perfis dos seus subordinados. (BERGAMINI & BERALDO, 1988, p. 10).

Diante dos argumentos contidos neste estudo, entende-se que cada vez mais seja necessário que as empresas avaliem o desempenho dos seus funcionários, pois o que as tornam líderes face à competitividade, são exclusivamente as pessoas bem preparadas, envolvidas com o negócio e aliadas às suas políticas, seja de relacionamento, seja de estratégia corporativa. Sendo assim, este estudo não deve ser visto como um fim, e sim como um início ao processo de longevidade organizacional através da dedicação às pessoas que formam seu ambiente, executam idéias, e garantem a conexão entre a empresa e a sociedade. Por isso, este processo deve ser visto como um mecanismo de desenvolvimento infindável diante das várias fontes de prosperidade resgatadas de cada pessoa que se envolve nos seus objetivos e nos objetivos da empresa como resposta às necessidades do mercado.

Em suma, conclui-se que além de ser possível a atuação da Avaliação de Desempenho como instrumento de produtividade organizacional e de comportamento profissional, é também necessária sua adoção e seu exercício, pois torna-se fundamental às organizações que invistam nas pessoas que acreditam e que contribuem para o seu sucesso, tornando-as estrategicamente competitivas.

## 10. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagens competitivas**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.



BISPO, P. **Nunca avalie sem dar feedback.** 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/5147/nunca-avale-sem-dar-feedback.html>> Acesso em 06 mar. 2010.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 9ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

COELHO, W. **Descubra os oito erros no processo de avaliação.** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no-processo-de-avaliacao.html>>. Acesso em 04 abr. 2010.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDEZ, H. M. **Dicas Simples para Avaliação do Desempenho dos Colaboradores.** 2007. Disponível em: < <http://www.contabeis.com.br/artigos/312/dicas-simples-para-avaliacao-do-desempenho-dos-colaboradores/>>. Acesso em 04 abr. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HERRERO E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard.** Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio Janeiro: Elsevier, 1997.

LEME, R.; VESPA, M. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para a remuneração por competências.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOPES, N. V. **Gestão Estratégica de Desempenho: otimizando o capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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

MARQUES, K. **Os benefícios do feedback.** 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Roteiro/5273/os-beneficios-do-feedback.html>> Acesso em: 04 abr. 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, G. G. **Falta feedback no mundo da comunicação**. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6112/falta-feedback-no-mundo-da-comunicacao.html> Acesso em 04 abr. 2010.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MILANI, I. Sistemas de Avaliação de Desempenho: uma revisão de literatura. **Revista de Administração**. v. 23, n. 3, p. 45-57, jul/set 1988.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: investigações em psicologia social**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

ORNELAS, M. **O feedback 360º como ferramenta para o desenvolvimento individual e da organização**. 2007. Disponível em: <<http://www.rhcom.br/Portal/Mudanca/Artigo/4921/o-feedback-360-como-ferramenta-para-o-desenvolvimento-individual/-e-da-organizacao.html>> Acesso em 16 mai. 2010.

PALMEIRA, M. Gestão de Pessoas. in BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 354-400.

PANIGHEL, I. **O que é o feedback no ambiente organizacional?** 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3745/o-que-e-o-feedback-no-ambiente%20organizacional.html>>. Acesso em 16 mai. 2010.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 9ª ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10ª ed. São Paulo: LTR, 2008.

PRAHALAD, C. K. A Competência essencial. **HSM Management**. v. 7, n.1, p. 6-11, mar/abr. 1997.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2ª ed. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RESENDE, E.; TAKESHIMA, M. L. **RH em Tempo Real: conceitos e ferramentas modernas de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROCHA, A. **Como falar o que está engasgado**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6169/como-falar-o-que-esta-engasgado.html>>. Acesso em 17 abr. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUGGIERO, A. P. **Você sabe dar feedback?** 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/BlogAlbertoRuggiero/5809/voce-sabe-dar-feedback.html>> Acesso em 14 mai. 2010.

SILVA, A. M. **Dar e receber feedback**: uma atitude corajosa. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5181/dar-e-receber-feedback-uma-atitude-corajosa.html>> Acesso em 14 mar. 2010

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WILLIAMS, R. **Preciso saber se estou indo bem**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.