



Avaliação de Desempenho

Daniela Coelho



Curso Técnico em Recursos Humanos

Educação a Distância

2020



Avaliação de Desempenho

Daniela Coelho

Curso Técnico em Recursos Humanos

Escola Técnica Estadual Professor Antônio Carlos Gomes da Costa

Educação a Distância

Recife

2.ed. | Abril. 2020



Licença Pública Creative Commons
Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional

Professor(es) Autor(es)

Daniela Coelho

Revisão de Língua Portuguesa

Eliane Azevêdo

Design Educacional

Deyvid Souza Nascimento

Renata Marques de Otero

Diagramação (2.ed. 2020)

Jailson Miranda

Catálogo e Normalização

Hugo Cavalcanti (Crb-4 2129)

Coordenação de Curso

Cristiane Maria de Oliveira

Coordenação Executiva

George Bento Catunda

Terezinha Mônica Sinício Beltrão

Coordenação Geral

Paulo Fernando de Vasconcelos Dutra

Conteúdo produzido para os Cursos Técnicos da
Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco,
em convênio com o Ministério da Educação
(Rede e-Tec Brasil).

1.ed. | Novembro, 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISDB

C672a

Coelho, Daniela.

Avaliação de Desempenho: Curso Técnico em Recursos Humanos: Educação a distância / Daniela Coelho. – Recife: Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco, 2018. 98p.: il.

Inclui referências bibliográficas.

Material produzido em novembro de 2016 através de convênio com o Ministério da Educação (Rede e-Tec Brasil) e a Secretaria de Educação de Pernambuco.

1. Gestão de pessoas. 2. Avaliação de desempenho. I. Coelho, Daniela. II. Título.

CDU – 658.310.13



Sumário

1. Competência 01 Importância da Avaliação de Desempenho Empresarial.....	5
1.1 Introdução à avaliação de desempenho	6
1.2 Medidas para avaliar o desempenho.....	11
1.3 Objetivos da avaliação de desempenho	12
1.4 Foco da avaliação de desempenho	14
1.4.1 Foco na aferição de potencial	14
1.4.2 Foco no desenvolvimento profissional	15
1.4.3 Foco na análise comportamental.....	16
1.4.4 Foco na realização de metas e resultados	16
1.5 Benefícios da avaliação de desempenho	16
1.6 Pontos fracos da avaliação de desempenho.....	18
2. Competência 02 O Registro do Desempenho no Trabalho e Treinamento dos Avaliadores.....	20
2.1 O instrumento avaliação de desempenho	21
2.2 Componentes da avaliação de desempenho	23
2.2.1 A regularidade e o tempo na avaliação	24
2.2.2 Comportamento do indivíduo e sua dinâmica de trabalho	25
2.2.3 O trabalho realizado.....	26
2.3 O registro da avaliação de desempenho.....	27
2.3.1 Modelo da ficha de avaliação	29
2.4 Treinamento dos avaliadores.....	30
3. Competência 03 Geração de Controle e Métodos de Avaliação Desempenho.....	33
3.1 Falhas na avaliação de desempenho	34
3.2 Possibilidades de avaliar do desempenho do colaborador	36
3.2.1 Avaliação pela autoavaliação	38
3.2.2 Avaliação pelo gerente (gestor)	39



3.2.3 Avaliação indivíduo e gerente (gestor)	39
3.2.4 Avaliação pela equipe de trabalho.....	41
3.2.5 Avaliação pela comissão de avaliação de desempenho	42
3.2.6 Avaliação para cima	43
3.2.7 Avaliação pelo órgão de RH	44
3.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	44
3.3.1 Escalas gráficas.....	45
3.3.2 Escolha forçada	46
3.3.3 Pesquisa de campo.....	47
3.3.4 Incidentes críticos	48
3.3.5 Listas de verificação	49
4. Competência 04 Ferramentas Gerenciais de Produtividade e Desempenho.....	50
4.1 Métodos modernos de avaliação de desempenho.....	51
4.1.1 Avaliação por objetivos.....	53
4.1.2 Avaliação 360º	57
4.1.3 Balanced Scorecard.....	58
4.2 Entrevista de avaliação	59
Referências Bibliográficas	62



1. Competência 01 | Importância da Avaliação de Desempenho Empresarial

Olá, caro aluno! Como você está?

Estamos nos encontrando novamente, buscando novos conhecimentos, novas habilidades e, porque não dizer, novas aventuras nesse mundo cheio de detalhes que é a área de Recursos Humanos de uma organização.

Vamos iniciar a disciplina denominada Avaliação de Desempenho. Esta é um instrumento utilizado nas organizações inserido em um dos Subsistemas de Recursos Humano: Aplicar pessoas.

Para iniciarmos os nossos estudos, é importante que façamos uma reflexão sobre: O que as organizações esperam de seus funcionários? Como a organização poderá avaliar um funcionário no exercício da sua atividade?

Para a primeira reflexão, podemos responder que as organizações esperam, cada vez mais, de seus funcionários um desempenho satisfatório no exercício das suas atividades, pois, a partir disso, é que as organizações alcançam os seus objetivos empresariais.

Para a segunda reflexão, podemos responder que o instrumento Avaliação de Desempenho é, sem nenhuma dúvida, um excelente meio de obter uma compreensão dos aspectos gerais que envolvem um funcionário e suas atividades/responsabilidades diárias.

Sendo assim, podemos iniciar afirmando que Avaliação de Desempenho é um processo que possibilita oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo de forma constante a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento dentro das organizações.

Importante compreender que, até o final dos nossos estudos, é essencial que todos entendam que a Avaliação de Desempenho Humano nas organizações não pode ser encarada como um veículo do medo, da insegurança por parte dos funcionários, mas sim, um instrumento do otimismo, da esperança e, principalmente, um instrumento que possibilita mudanças para o alcance de uma realização profissional, porque não dizer, de uma realização pessoal.

Podemos entender, então, que a Avaliação de Desempenho sendo aplicada corretamente (onde vamos entender todos os critérios que precisam ser observados no decorrer dos estudos) pode ser sinônimo, nas organizações, de um instrumento de melhoria.



Enfim... Está preparado para iniciar essa aventura pelo novo conhecimento?

Então, vamos lá!

1.1 Introdução à avaliação de desempenho

As organizações são formadas por pessoas, estas em busca de objetivos pessoais e as organizações em busca de alcance dos objetivos organizacionais.

Para que as organizações entendam se os seus objetivos estão sendo alcançados, elas desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- **Resultados:** os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.
- **Desempenho:** o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
- **Competências:** as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
- **Fatores críticos de sucesso:** os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Para que as organizações consigam alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico da organização, é necessário de uma forma irrevogável o alto desempenho de seus funcionários.

Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento.



Lopes (apud Marras, 2013) conceitua a Gestão de Desempenho como um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre avaliação de desempenho nas organizações.

<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/8712/avaliacao-um-caminho-para-melhoria-do-desempenho.html>

Iniciando nossos estudos é importante que consigamos encaixar a avaliação de desempenho dentro do papel do departamento de Recursos Humanos da organização. Para isso, vamos esquematizar abaixo onde a avaliação de desempenho está no processo de recursos humanos.

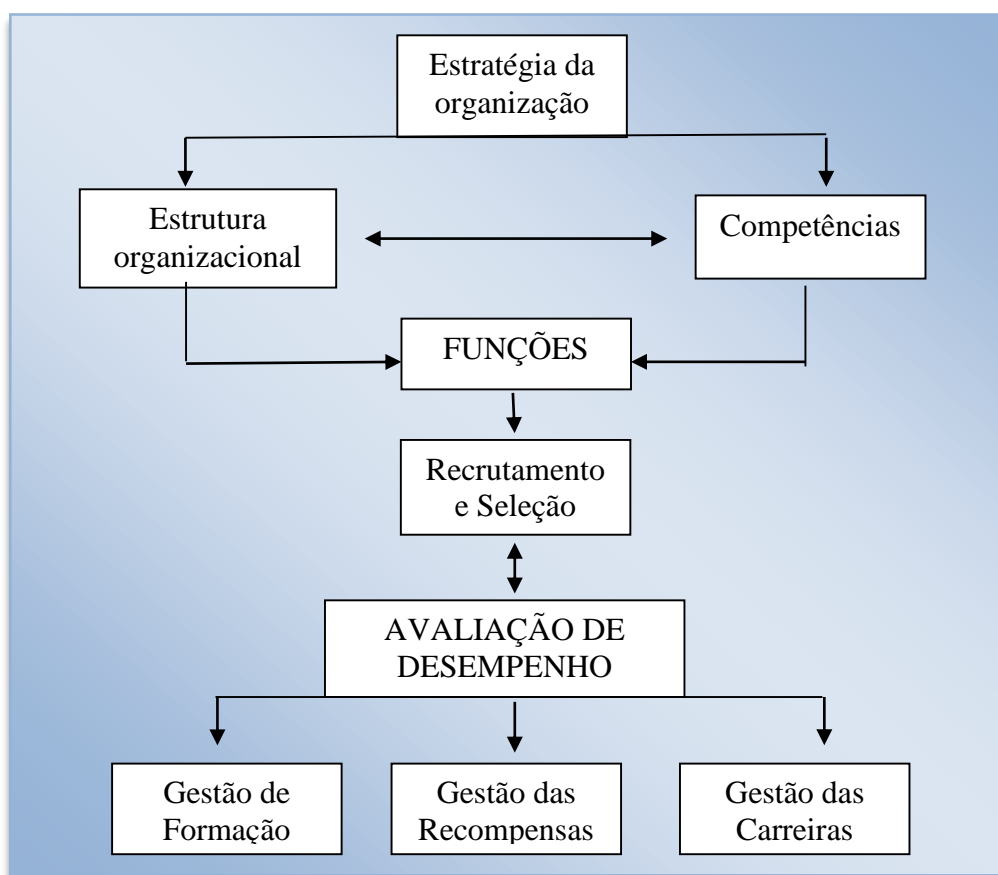


Figura 01 – A Gestão do Desempenho no Contexto de Recursos Humanos

Fonte: Camara, et al. (2010)

Descrição: figura representando o desempenho no contexto de RH, englobando as competências e a estrutura organizacional.

Objetivo: tratar da estratégia da organização como desempenho no contexto de RH.



Chiavenato (2010) consegue explicar bem a condição de desempenho de cada funcionário. Afirmando que o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente.

Esses fatores condicionantes podem ser identificados como:

- Valor das recompensas;
- Percepção de que as recompensas dependem de esforço;
- Competência individual da pessoa;
- Percepção do papel.

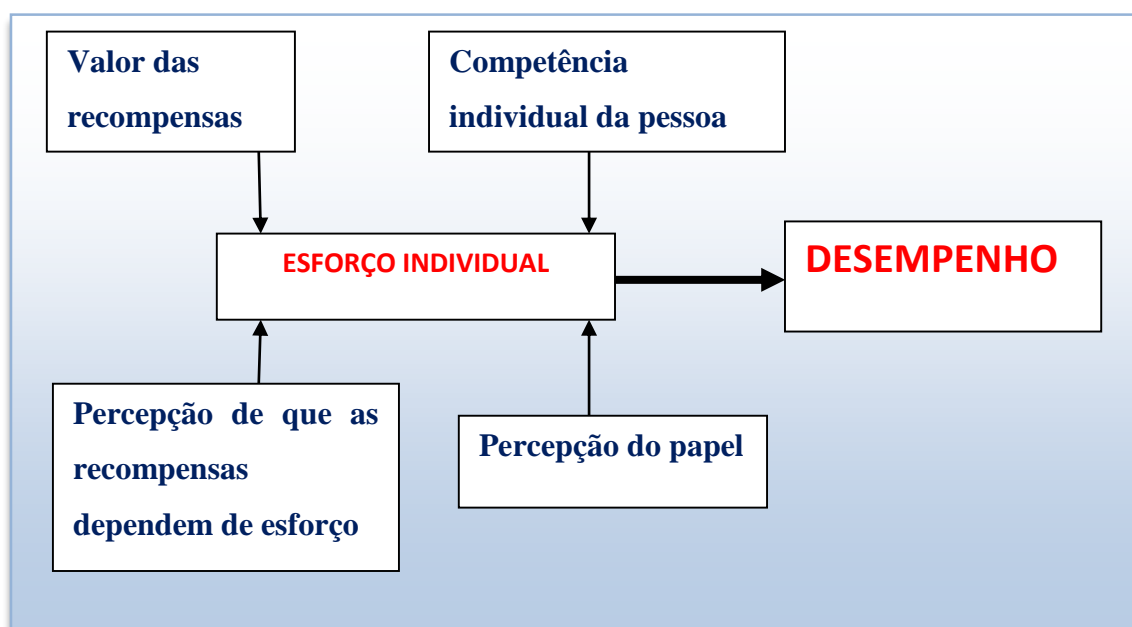


Figura 02 - Fatores de Desempenho

Fonte: Chiavenato (2010)

Descrição: figura representando os fatores de desempenho no contexto de RH.

Objetivo: analisar o esforço individual em relação ao desempenho.

Pessoal, podemos explicar esse esquema da seguinte forma.

O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o tamanho de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma análise da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço. E o esforço individual depende das competências (conhecimento, habilidade e atitudes) individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado.

Sendo assim, podemos concluir que o desempenho sofre influência de todas essas variáveis (ou fatores condicionantes).



Segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Fazendo uma analogia (comparação), os professores avaliam de forma contínua o desempenho dos seus alunos, sendo assim, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores. E, para isso ocorrer de forma satisfatória e justa, o instrumento avaliação de desempenho passou a ser utilizado pelas organizações.

- A avaliação de desempenho pode ter variadas denominações:
- Avaliação do mérito;
- Avaliação de pessoal;
- Relatórios de progresso;
- Avaliação de eficiência individual ou grupal.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente (ou qualquer denominação dada a seu gestor direto) e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção fundamental na administração de hoje.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre avaliação de desempenho nas organizações.
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>

Segundo Pontes (2010), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Em outras palavras, avaliação de desempenho aciona o departamento de Recursos Humanos, procurando apreciar (observar/verificar) o comportamento do colaborador em questão de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) ao se analisar ou examinar excelência e qualidade na produção de bens e serviços.

Explicando ainda melhor, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.



Caro estudante! Importante, nesse momento, entender um pouco mais sobre as competências. Sendo uma nova oportunidade de entender esse conceito tão importante na área de Recursos Humanos.

A organização, através da avaliação de desempenho, verifica o comportamento dos seus funcionários a partir das competências. Mas, que são competências?

São conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar. As competências englobam as competências técnicas e as competências comportamentais. As técnicas dividem-se em conhecimento e habilidades necessárias para o desempenho daquela função e as comportamentais são as atitudes que cada funcionário tem para o desempenho de sua função.

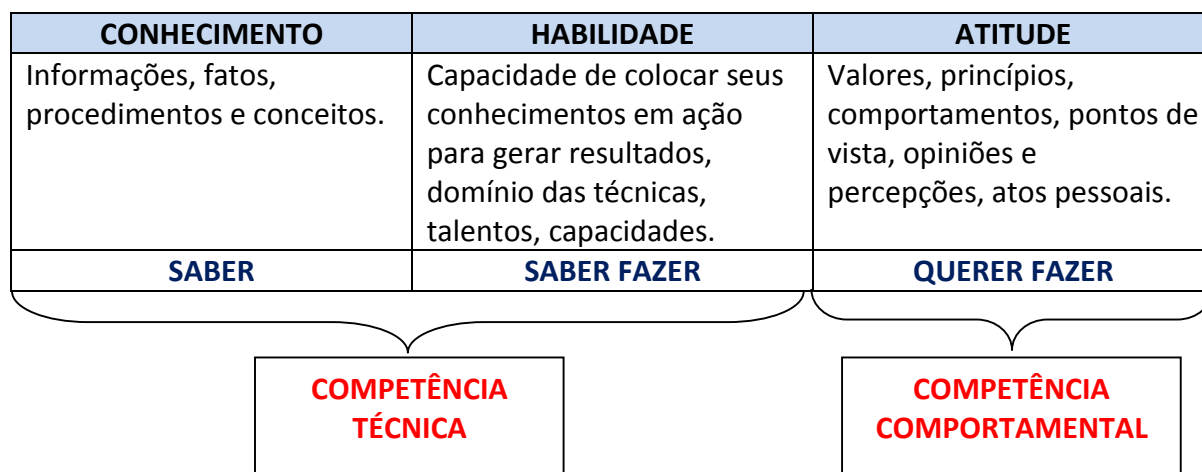


Figura 03 – Competências

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura trabalhando o CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

Objetivo: analisar a relação do CHA entre a competência técnicas e comportamental

Sendo assim, nada mais justo no processo de avaliação de desempenho em avaliar o conjunto das competências técnicas e comportamentais exatamente isso em cada trabalhador.

E, gostaria de reforçar o que já foi dito na introdução desse trabalho: a avaliação de desempenho não pode ser encarada como um processo punitivo, mas sim de melhorias entre todos os envolvidos no processo.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre o medo associado à avaliação de desempenho.
<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/8517/avaliacao-de-desempenho-medo-ou-oportunidade.html>

1.2 Medidas para avaliar o desempenho

A avaliação de desempenho poderá focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional.

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, estamos nos referindo a uma qualificação no seu desempenho que pode ser resumida em: desempenho eficaz e desempenho eficiente ou os dois juntos.

A avaliação de desempenho, portanto, visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

Precisamos, neste momento, entender um pouco mais sobre esses dois indicadores utilizados nas organizações.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse os links abaixo e leia um pouco mais sobre **eficiência** e **eficácia**.
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Efici%C3%Aancia>
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Efic%C3%A1cia>

Segundo Bergamini (2010), a eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. Sendo assim, o desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade (podemos melhor dizer dos comportamentos), utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

Reforçando o entendimento, a pessoa eficiente é aquela que se preocupa em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade.

Outro ponto a ser avaliado, surgiu na possibilidade de atentar para o que as pessoas produzem, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingiam o resultado em



questão. À medida que o resultado era o que se esperava, isso era suficiente. O problema estava resolvido. O desempenho era, portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja, eficaz.

Então, caro aluno, a eficácia do desempenho está relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

Segundo Bergamini (2010), a tendência atual é tentar conciliar essas duas orientações na formulação de um sistema de avaliação de desempenho humano para as organizações, em função de contextos específicos.

1.3 Objetivos da avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho está intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira, e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados, conforme seus propósitos.

No instrumento Avaliação de Desempenho podemos encontrar vários objetivos gerais que podem ser destacados, segundo Pontes (2010):

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando 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 de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;



- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Desempenho.

Ainda tentando entender mais os objetivos da avaliação de desempenho nas organizações, podemos destacar os seguintes objetivos intermediários:

- a) Adequação do indivíduo ao cargo;
- b) Treinamento;
- c) Promoções;
- d) Incentivo salarial ao bom desempenho;
- e) Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- f) Autoaperfeiçoamento do empregado;
- g) Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- h) Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- i) Estímulo a maior produtividade;
- j) Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- k) Retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- l) Outras decisões de pessoal, como transferência, dispensas, etc.

Em resumo, os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três aspectos:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
2. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração.



3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

De uma forma geral, podemos identificar que uma das principais razões para uma organização utilizar nos seus funcionários a avaliação de desempenho é: aprimorar o desempenho dos seus funcionários e com isso desenvolver as pessoas e a própria empresa.

No entanto, é necessário muito cuidado com esse processo, pois uma utilização inadequada desse instrumento pode causar sérios danos na gestão das empresas. Voltaremos a falar sobre isso posteriormente.

1.4 Foco da avaliação de desempenho

Além dos objetivos mencionados no tópico anterior, é importante que possamos entender que a avaliação de desempenho a ser realizada numa organização pode oferecer focos diferenciados.

De acordo com Hipólito e Reis (apud Marras, 2012), são quatro focos visualizados pelas organizações que avaliam os funcionários que nela trabalham. São eles:

- a) Aferição do potencial;
- b) Análise comportamental;
- c) Desenvolvimento profissional;
- d) Realização de metas e resultados.

Estudante, o que você acha desse momento entendermos um pouco mais sobre esses focos? A partir desse entendimento conseguiremos ter uma visão mais ampla das possibilidades de uma avaliação de desempenho realizada nas organizações. Vamos lá!

1.4.1 Foco na aferição de potencial

A aferição de potencial, segundo Marras (2012), é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos. De acordo com Gramigna (2007), potencial é visto como a qualidade de um corpo ou de um sistema qualquer de estar pronto para entrar em ação. É a capacidade de vir a desempenhar determinada complexidade de função em um determinado momento.



Sendo assim, podemos considerar que a aferição de potencial é um investimento de longo prazo que busca identificar as pessoas cujo crescimento as empresas devem apostar de forma mais agressiva, mais enfática.

De uma forma mais prática, a avaliação de desempenho com foco na aferição do potencial busca identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado (funcionário). Esse foco preocupa-se com as possibilidades futuras do indivíduo baseadas nos seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Seu objetivo maior é a escolha dos profissionais a serem considerados no planejamento de sucessão (Hipólito e Reis apud Marras, 2012).

Dessa forma, a aferição do potencial utilizada na avaliação de desempenho pode ser caracterizada, como:

- Uma avaliação que olha para o futuro profissional da pessoa avaliada;
- Identificando o que pode ser esperado do avaliado;
- Criando uma expectativa que se tem em relação ao patamar de desempenho que o avaliado pode alcançar.

1.4.2 Foco no desenvolvimento profissional

Nesse foco é trabalhado o desenvolvimento das pessoas, dimensão mais importante do desempenho, sendo de fundamental importância que as empresas voltem total atenção a elas, uma vez que para as empresas reterem os seus talentos (funcionários com potencial) é necessário que as empresas possam proporcionar oportunidades de crescimento/ desenvolvimento profissional.

Segundo Marras (2012), a avaliação de desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para a sua realização. A partir disso, o avaliador identifica as ações necessárias para desenvolver o profissional considerando itens como capacitação, carreira ou remuneração.

Dessa forma, esse foco do desenvolvimento profissional dentro da concepção da avaliação de desempenho passa a ser mais valorizado pelos funcionários. É nesse momento que eles conseguem visualizar / projetar crescimento profissional.

Para ficar ainda mais claro, é importante esclarecermos o que seria o desenvolvimento profissional nesse aspecto. Segundo Fernandes (apud Marras, 2012) pode-se dizer que



desenvolvimento profissional é uma trajetória na qual o indivíduo vai se tornando capaz de trabalhar em níveis de complexidade cada vez mais elevados.

1.4.3 Foco na análise comportamental

Nesse momento, a avaliação de desempenho tendo como foco a análise comportamental irá mexer com toda a subjetividade desse indivíduo avaliado. O comportamento do indivíduo pode ser relacionado a todas as reações que podem ser observadas em várias circunstâncias

Segundo Hipólito e Reis (apud Marras, 2012), o foco na análise comportamental visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Nesse ponto, leva-se em consideração a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento mais apropriado.

1.4.4 Foco na realização de metas e resultados

Esse aspecto visa o conhecimento dos resultados obtidos pelo avaliado em relação às metas previamente negociadas com a organização (na maior parte com o próprio gestor direto). É avaliado o esforço e dedicação dos profissionais, geralmente, de forma quantitativa.

Algumas organizações não se preocupam apenas com o alcance das metas, mas também como essas metas foram alcançadas.

No decorrer dos nossos estudos vocês irão compreender melhor esse foco quando estivermos falando sobre avaliação por competências e avaliação por objetivos.

1.5 Benefícios da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho precisa ser implantada numa organização, para que esta possa beneficiar a organização e as pessoas inseridas nessa organização de uma forma plena. Proporcionando condições de crescimento para ambos os implicados nesse processo.

Mas Chiavenato (2010) afirma que para a avaliação de desempenho proporcionar esses benefícios, esse instrumento precisa seguir alguns critérios básicos, que são eles:

- A avaliação deve compreender todos os aspectos, desde o desempenho atual nas atividades, como também, o alcance dos objetivos e metas. Sendo assim, destacamos nesse tópico o desempenho e os objetivos alcançados.



- A avaliação precisa se referir ao colaborador no exercício do cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentra-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais.

Importante nesse momento, fazemos uma pausa nessas citações desses tópicos, percebemos que existe uma diferença entre empenho e desempenho.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre a diferença entre empenho e desempenho.

<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/empenho-x-desempenho/62234/>

- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes envolvidas no processo: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.
- A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Estudante! Para esclarecer ainda mais essa questão dos benefícios da avaliação de desempenho, vamos entender de uma forma peculiar os benefícios da avaliação nas três instâncias que estão altamente envolvidas (Chiavenato, 2010):

- a) O avaliado (colaborador)
- b) O avaliador
- c) A organização

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazos.

a) Benefícios para o gerente

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



b) Benefícios para o subordinado

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

c) Benefícios para as organizações

- Avalia seu potencial humano no curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.
- Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

1.6 Pontos fracos da avaliação de desempenho

Apesar de todos os objetivos apresentados até o presente momento, a Avaliação de Desempenho pode acarretar situações não tão agradáveis para as partes envolvidas.

Segundo Chiavenato (2010), os pontos fracos do processo de avaliação de desempenho são:

- Quando as pessoas envolvidas na avaliação de desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado. Ou seja, os colaboradores envolvidos não visualizam que esse instrumento deve ser considerado como um instrumento de constante melhoria e não um instrumento estanque que precisa ter um fim em si mesmo.



- Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho. A importância dos avaliadores entenderem a importância de suas observações e análises a respeito do desempenho de algum colaborador.
- Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A importância dos avaliadores entenderem que o processo precisa ser justo na sua complexidade, não havendo preferências ou apadrinhamentos.
- Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado. Ou seja, a importância de efetuar o *feedback*, como também, a importância de saber receber esse *feedback*.
- Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.



2. Competência 02 | O Registro do Desempenho no Trabalho e Treinamento dos Avaliadores

Olá, caro aluno!

Vamos dar continuidade aos nossos estudos sobre Avaliação de Desempenho?

A avaliação de desempenho como um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores (Marras, 2012).

Vimos na competência anterior toda a importância e contribuição que a avaliação de desempenho pode proporcionar ao desenvolvimento de uma organização, como também, ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Para ressaltarmos o que estudamos na competência não custa enfatizar os ganhos provenientes da avaliação de desempenho, segundo Marras (2012):

- Estabelecer objetivos alinhados à estratégia do negócio;
- Elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos avaliadores;
- Identificar e desenvolver os talentos contratados pela empresa;
- Planejar carreiras e sucessões;
- Recompensar desempenhos acima das expectativas;
- Entre outros.

Para avaliação de desempenho acontecer é necessário à utilização de uma ficha de avaliação de desempenho, onde esta possibilitará todos os possíveis benefícios para a justa avaliação.

Vamos começar a entendê-la adiante, ok?



2.1 O instrumento avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não pode ser confundida com uma técnica de modificação de comportamentos, uma vez que ela tem como finalidade maior ser um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento daquele funcionário (Chiavenato, 2010).

Como a avaliação de desempenho não muda comportamentos, como o Recursos Humanos das empresas irão modificar para encontrar êxito nas suas atividades?

Caro aluno! Precisamos deixar claro que a avaliação de desempenho identifica o que deve ser mantido ou o que deve ser melhorado, mas existem outros instrumentos na área de Recursos Humanos que conseguem esse objetivo. É o caso, por exemplo, da atividade de Treinamento e Desenvolvimento, pois esta, sim, consegue modificar alguns comportamentos quando necessários dentro de uma organização.

Como instrumento, a avaliação de desempenho deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho (Bergamini, 2010).

Conhecer é uma palavra adequada para caracterizar o instrumento avaliação de desempenho nesse contexto. Esse aspecto, segundo Bergamini (2010), abrange todo o contexto empresarial, naquilo que ele tem de condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e elemento humano.

Nos dias de hoje, existe uma grande preocupação dos gestores em entender realmente aspectos internos das pessoas que trabalham com ele, como a motivação para desempenhar o seu trabalho.

O fato de serem capazes de lidar adequadamente com as necessidades e expectativas daqueles pelos quais respondem tem apresentado como retorno a elevação dos níveis de eficiência (lembram que já vimos esse termo?) de suas áreas. Portanto, a avaliação de desempenho e a consequente orientação que ela pressupõe têm constituído, para gestores, básicos e eficazes instrumentos na atividade de conduzir pessoas (Bergamini, 2010).



Ainda segundo esta autora, é através desse intercâmbio que se pode transmitir:

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazos.
- A resposta afetiva no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo, e necessita sentir-se adequadamente posicionado sob esse aspecto.
- O sentido de importância da própria atividade em relação às atividades dos demais e do próprio setor em que está.
- O aspecto da viabilidade de desenvolvimento das próprias habilidades e pontos positivos.
- A real intenção da empresa em promover medidas que visem ao melhor aproveitamento dos pontos fortes, bem como em encaminhar o desenvolvimento dos mais fracos.

A avaliação de desempenho, quando bem aplicada e dirigida, tem importantes e imediatas aplicações (entendam aplicações como benefícios) dentro de uma organização, principalmente no próprio departamento de Recursos Humanos. Podemos visualizar na tabela abaixo, os benefícios específicos para área de Recursos Humanos segundo Bergamini (2010).

ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	GANHOS NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
1. Seleção de Pessoal: faz-se uma inferência ou estimativa por antecipação de um determinado desempenho futuro.	▪ Se, em realidade, essas estimativas são confirmadas a partir dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, pode-se concluir pela validade dos procedimentos seletivos.
2. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: instrumento	▪ Como fonte de levantamento de necessidades de treinamento, é na avaliação de desempenho que consegue-se obter uma boa informação do ambiente organizacional.
3. Administração salarial: equilíbrio salarial nas organizações.	▪ Como informação para recompensar financeiramente os esforços pessoais de seus funcionários.
4. Movimentação de Pessoal: movimentação interna das pessoas dentro de uma organização. Possíveis transferências, promoções, desligamentos e indicações para treinamentos especiais.	▪ Com informações provenientes da avaliação de desempenho, fornece-se o tempo de função, o preparo pela experiência, as dificuldades de cada um, os problemas de produtividade e relacionamento.

Tabela 01 – Recursos oferecidos pela Avaliação de Desempenho

Fonte: a autora (2013)



Segundo Bergamini (2010), a necessidade de avaliar periódica e sistematicamente o pessoal surge do fato de que todos, supervisores, chefes, diretores, administradores, sentem, pela experiência, que seus recursos humanos, empregados não são iguais entre si, e tampouco apresentam forma igual e homogênea de lidar com suas tarefas, ou, ainda, de atingir as metas que necessitam fazê-los atingir.

Ao ter que avaliar pessoas e responsabilizar-se pelos juízos valorativos emitidos, é uma ferramenta indispensável para os gestores no que diz respeito a conhecer seus recursos humanos.

2.2 Componentes da avaliação de desempenho

Bergamini (2010) destaca que a avaliação de desempenho a ser desenvolvida numa organização precisa ser orientada a partir de três componentes essenciais:

- O sentido de regularidade dado pela variável tempo;
- O comportamento do indivíduo que em função de sua dinâmica de trabalho, chegando aos prognosticadores (características comportamentais que são as variáveis fixas no processo);
- O trabalho que já foi executado, sendo possível uma observação e a análise.

Estudante! É necessário entendermos esses componentes um a um. Para facilitar, segue abaixo um esquema de melhor visualização.

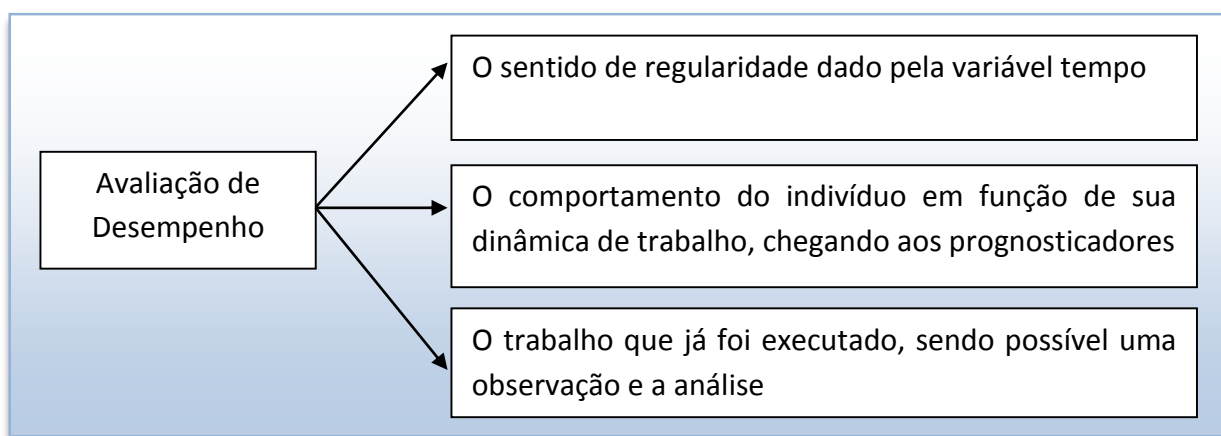


Figura 04 – Componentes que norteiam a Avaliação de Desempenho

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura representando os componentes que orientam a avaliação de desempenho na empresa.

Objetivo: compreender a avaliação de desempenho na empresa.



2.2.1 A regularidade e o tempo na avaliação

Uma avaliação de desempenho para ser considerada satisfatória dentro de uma organização deverá ser feita sempre com intervalos de tempo iguais.

Aluno! Por que isso é necessário?

A resposta é simples: não será possível comparar a evolução ou involução do desempenho de um determinado colaborador no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais. Se não for dessa forma, ou seja, em tempos iguais de avaliação, aquilo que se modifica durante cada um desses espaços de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a empresa.

Segundo Bergamini (2010), há três critérios básicos que norteiam a escolha dos intervalos de tempo que devem ser observados na repetição das avaliações: o critério jurídico, o critério trabalho e a política de pessoal.

Vamos entender cada um desses critérios:

a) Critério Jurídico

Uma empresa tem total liberdade de dispensar um colaborador em qualquer momento do exercício de seu trabalho. Há períodos em que a organização tem de decidir se continua ou não mantendo determinadas pessoas em seu quadro de pessoal. Um desses períodos é o chamado período de experiência determinado pelas leis trabalhistas que correspondem aos primeiros 90 dias de trabalho. No momento, então que antecede, aos 90 dias, é importante que a organização avalie seu colaborador, para entender se o desempenho dele correspondeu ao esperado pela organização e que, sendo assim, a empresa poderá permanecer com ele.

É importante mencionar nesse momento que esta avaliação nem sempre corresponde ao desempenho real ou futuro desse colaborador. Segundo Bergamini (2010), as observações que se pode fazer quanto aos noventa dias são ainda um tanto pobres, dado o conhecimento superficial que tem o avaliador do real desempenho do seu novo empregado.

Muitas vezes, certos empregados são brilhantemente avaliados durante os primeiros três meses, para logo após serem mandados embora da empresa, sob a alegação de que mudaram sua maneira de ser. Isso pode ser explicado devido a dificuldades de avaliação, inclusive do próprio gestor.

b) Critério Trabalho

A real avaliação de desempenho será tanto mais fiel quanto mais se permita a manifestação das diferenças individuais em face das características fixas dos trabalhos. Quanto mais



completo e bem acabado tenha sido o treinamento do indivíduo à sua função, tanto mais se conhecerá suas características individuais na função.

Importante dizer que o quadro de pessoal só poderá ser avaliado depois que este avaliado domina completamente as técnicas que lhe foram transmitidas. Segundo Bergamini (2010), alguns autores americanos que determinam o prazo médio de término do treinamento e início em produtividade para 6 meses.

Acredita-se que aos seis meses de prática na função o funcionário consegue exteriorizar suas características pessoais de desempenho.

c) Política de Pessoal

Os objetivos da política de pessoal de cada organização com relação à avaliação de desempenho norteiam a sua frequência de aplicação dentro das organizações.

Estudante! Já falamos anteriormente sobre os objetivos da avaliação de desempenho nas organizações. Mas, vale a pena, nesse momento, simplificarmos para dar entendimento ao tópico em questão.

Segundo Bergamini (2010), na maioria das empresas, o grande objetivo é poder processar os aumentos, promoções, transferências e desligamentos com bases mais sólidas, ou seja, através de um instrumento que dá condições da organização exercer uma postura perante seu colaborador de uma forma mais segura.

Importante fazer uma observação: qualquer atitude que a empresa venha a fazer com base na avaliação de desempenho deve ter sido aplicada pelo menos duas avaliações. Isso causará segurança tanto para a organização quanto para o próprio colaborador.

Sendo assim, a política de pessoal de cada organização deve ser tida como uma ação que norteia a avaliação de desempenho.

2.2.2 Comportamento do indivíduo e sua dinâmica de trabalho

Momento muito importante dos nossos estudos, querido aluno! Vamos introduzir o conceito de prognosticadores.

Segundo Bergamini (2010), são características diretamente responsáveis pelo bom ou mal desempenho de cada um em cada tipo de diferente de trabalho. Esses prognosticadores nada mais são do que traços objetivamente constatáveis, tendo em vista o exame do comportamento em



situação de trabalho. São, em última análise, as características pessoas requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido.

Os prognosticadores são determinados a partir de duas fontes principais: análise do cargo e levantamento feito junto aos próprios supervisores em treinamento como avaliadores de desempenho.

A partir do grupo de prognosticadores identificados nas organizações é que podemos também elaborar os mais diversos tipos de fichas de avaliação de desempenho. O que significa isso, estudante?

Podemos dizer que será necessário isolar um conjunto de características que deverão constar das fichas de avaliação agrupadas por famílias de serviços.

2.2.3 O trabalho realizado

A avaliação de desempenho em qualquer organização refere-se num retrato do presente. Na avaliação de desempenho, a descrição a ser fornecida sobre o subordinado avaliado se prende a um passado muito próximo, e não a um passado distante ou a um futuro ainda incerto.

Segundo Bergamini (2010), só se pode avaliar um indivíduo a partir de algo que ele já produziu. Na prática, esse pressuposto muitas vezes é esquecido pelo avaliador, que passa a fazer estimativas futuras de produtividade, temendo prejudicar o seu subordinado.

Sendo assim, fica claro (e espero que esteja) a avaliação de desempenho é um retrato do momento e não uma projeção para o futuro. Não tem como prever o comportamento futuro dos colaboradores de uma organização, correndo o risco, então, de prever um comportamento de um ser humano numa condição de trabalho. Eu poderia ir até além, não é possível prever o comportamento de um ser humano em condição alguma.

Estudante! Com esses três critérios básicos para compor uma avaliação de desempenho dentro das organizações, conseguimos estabelecer condições objetivas e claras para avaliar o desempenho do colaborador inserido numa organização a partir de um trabalho realizado num determinado espaço de tempo de acordo com as características exigidas pelo cargo.



2.3 O registro da avaliação de desempenho

Uma vez que definimos os critérios da avaliação de desempenho, como vimos acima, chegou o momento de definirmos o instrumento ou ficha de avaliação de desempenho a ser aplicado.

Com o decorrer dos tempos, alcançamos melhorias em todos os setores da organização e o próprio instrumento de avaliação não poderia ficar fora desse avanço. Sendo assim, conseguimos, hoje, registrar o desempenho de um trabalhador de uma forma mais variada possível, desde instrumentos mais abertos e livres aos mais convencionais e estruturados.

Importante entendermos que a existência de uma ficha de avaliação ou instrumento de avaliação precisa seguir normas técnicas e éticas que possam garantir a sua legitimidade, independente de quão moderno esse instrumento seja.

Segundo Bergamini (2010), um bom instrumento de avaliação de desempenho pode neutralizar determinadas imperfeições na observação do pessoal, o que distorce a imagem que dele se pode fazer.

O maior objetivo da ficha de avaliação de desempenho é detectar aquelas diferenças individuais de atuação em situação de trabalho. Para isso é necessário ser levado em consideração:

- Características de trabalho em si;
- Possíveis variações comportamentais que podem ser exibidas ao executá-lo.

A ficha de avaliação de desempenho não pode ser considerada um instrumento que pode ser aplicado em várias empresas, pois cada organização deverá fazer um estudo profundo para elaborar a sua própria ficha contendo nesse estudo:

- Características próprias do gênero da empresa;
- Objetivos peculiares que estão sendo buscados em cada caso particular.

Bergamini (2010) elaborou alguns critérios que são fundamentais para a qualidade da ficha de avaliação de desempenho, uma vez que estes garantiriam uma credibilidade dentro de um padrão solicitado. São eles:

- Confiabilidade
- Validade
- Sensibilidade
- Objetividade
- Simplicidade



O que você acha de entendermos um pouco mais desses critérios, caro aluno?

Então vamos, lá!

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ O instrumento precisa ter as mesmas condições de aplicação, resultados iguais para ser considerado um instrumento confiável.▪ Se medidas muito semelhantes forem obtidas toda vez que o instrumento for utilizado, sob condições semelhantes de aplicação, diz-se então que esse instrumento é digno de confiança.▪ Importante ter cuidado quando o instrumento for mais valorizado quantitativamente, uma vez que o resultado de duas pessoas pode dar semelhante, quantitativamente, mas eles apresentam uma diferença qualitativa no desempenho.
Validade	<ul style="list-style-type: none">▪ A validade do instrumento de avaliação reside na eficiência que apresenta em realmente medir aquilo que se está pretendendo.▪ A validade está no alcance da ficha de avaliação aos objetivos que devam ser avaliados.▪ A concordância entre os resultados apurados no processo de avaliação e aquilo que realmente se observa na prática constitui indício de validade de instrumentos.▪ Um exemplo de uma não validade do instrumento ocorre quando aplicada a ficha de avaliação, onde o objetivo é apurar as qualidades individuais diretamente responsáveis pelo bom desempenho no trabalho e a ficha, por sua vez, nos dá informações sobre a qualidade das condições ambientais de trabalho.
Sensibilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ A ficha de avaliação poderá ser considerada sensível quando apresentar uma maior possibilidade de classificações diferentes entre os quesitos solicitados, ou seja, a ficha poderá fornecer níveis bem variados de classificação entre os avaliados.▪ É através da ficha de avaliação classificada como sensível que conseguiremos dizer que o avaliado A é melhor do que o avaliado C, que o avaliado E é o melhor de todos e que o avaliado B e D se equivalem em eficiência no trabalho.



Objetividade	<ul style="list-style-type: none">▪ A objetividade da ficha de avaliação é garantida quando esta impede que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos próprios dele para avaliar o colaborador.▪ As tendências e a subjetividade de cada avaliador não podem interferir, de forma alguma, na avaliação desse colaborador, sendo esse critério fundamental para a legitimidade do resultado da avaliação de desempenho.▪ Uma boa ação para evitar a subjetividade de cada avaliador interferindo no resultado é avaliar o colaborador por partes, ao invés de solicitar conceitos gerais sobre o indivíduo.
Simplicidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Pela dinâmica de trabalho diário, é importante que essa ficha de avaliação possa ser respondida com brevidade, mas que consiga dar o máximo de informações e da melhor forma possível em relação ao avaliado.▪ Importante enxugar a ficha de avaliação para que ela tenha um tamanho adequado, evitando perguntas desnecessárias, causando perda de tempo ao avaliador.▪ A linguagem também é um fator importante, pois precisa ser de compreensão geral, facilitando assim a avaliação desse avaliado.

Tabela 02 – Critérios de Qualidade segundo Bergamini (2010)

Fonte: a autora (2013)

2.3.1 Modelo da ficha de avaliação

Além dos critérios mencionados acima a respeito da importância da ficha de avaliação, é necessário que a apresentação da ficha seja levada em consideração, uma vez que a apresentação pode comprometer o resultado da avaliação de desempenho daquele avaliado.

A importância da estrutura da ficha de avaliação indica uma preocupação em fazer com que cada um dos itens integrantes da ficha de avaliação se apresente numa ordem cronológica que facilite a confirmação dos dados que se vem obtendo através do seu preenchimento (Bergamini, 2010).

A ficha de avaliação, a ser elaborada, deve observar determinadas regras e processo formais, garantindo, assim, que a sua validade (critério de qualidade visto anteriormente) não seja comprometido por falta de dados ou por dificuldade de sua apresentação.

Tanto o conteúdo da ficha (como dito anteriormente) quanto o seu modelo são próprios de cada organização. No entanto, um modelo pode ser seguido como guia, onde este modelo contém partes essenciais de uma avaliação de desempenho. Segue, então, o modelo sugerido por Bergamini (2010):



- a) Identificação do avaliado: dados que possam identificar de uma forma adequada o avaliado. A ficha de avaliação de desempenho já chegará com todos os dados do avaliado para o avaliador apenas responder. Deve-se fornecer tudo o que possa orientar a observação do avaliador para dados relevantes, no momento em que o mesmo está procurando retratar o desempenho do seu pessoal.
- b) Instruções: Informações sobre as regras de preenchimento da ficha de avaliação. Essas instruções garantem que o avaliador preencherá de forma correta garantindo, assim, a confiabilidade dos resultados da avaliação de desempenho. Essas instruções devem ser claras e breves, garantindo informações seguras.
- c) Esclarecimentos Importantes: Tem como propósito reforçar os principais critérios a que vai atender a ficha de avaliação dentro dos procedimentos do sistema como um todo.
- d) Características de Avaliação: É considerado o corpo principal da ficha de avaliação de desempenho. As características ou prognosticadores levantados pela organização serão definidos e graduados pelo coordenador da avaliação de desempenho. Tendo assim, a oportunidade de diferenciar os comportamentos entre os avaliados.
- e) Conclusões finais: As conclusões devem não somente ressaltar os pontos mais significativos da avaliação feita no interior da ficha, como também servir de resumo das principais orientações que o avaliador julgar necessário dar ao seu pessoal.

2.4 Treinamento dos avaliadores

Para que o trabalho desenvolvido na Avaliação de Desempenho dentro das organizações alcance um bom resultado, é necessário essencialmente a participação do avaliador nesse processo. Com isso, se faz necessário que todos os avaliadores saibam realmente o que estão fazendo e como deveriam executar esse processo.

A partir disso, é importante que os avaliadores passem por um treinamento, como qualquer nova função que um trabalhador vá assumir numa empresa e precise ser treinado.

Esse treinamento “saber como avaliar” irá desenvolver nos avaliadores uma atitude de “bom avaliador”, de orientador competente do pessoal avaliado.

Esse treinamento para os avaliadores poderá implicar, inclusive, em desenvolver neles algumas características de personalidade, consideradas adequadas ao bom desempenho na função



de avaliar. Diante disso, é muito importante que esse treinamento seja ministrado por especialistas que conheçam muito bem do sistema implantado na organização, pessoa que também conheça bastante de comportamento para que possa contribuir para a atividade de avaliador.

Segundo Bergamini (2010), alguns objetivos podem ser destacados para que uma organização treine seus avaliadores:

- Fazer uma ligação entre os objetivos organizacionais e os objetivos da administração de recursos humanos;
- Esclarecer tudo que for necessário para a proposta da avaliação de desempenho, ou seja, o que se pretende com a avaliação, como as diretrizes, os objetivos. Como também, esclarecer o entendimento a respeito do comportamento desejado pela organização no que diz respeito aos seus colaboradores.
- Desenvolver técnicas adequadas de avaliação, mostrando aos avaliadores os possíveis erros que podem ser cometidos, colocando-os como responsáveis pelas suas condutas.
- Estabelecer um clima de tranquilidade no momento do processo, deixando claro que a avaliação de desempenho não pode ser considerada um processo de retaliação.
- Preparar também os avaliados para a entrevista de avaliação de desempenho ou, para alguns autores, o momento do *feedback* (assunto que falaremos adiante).



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre a importância do avaliador na avaliação de desempenho.

http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=437

Estudante! É muito importante que você tenha tido o entendimento da importância do papel do avaliador no processo da Avaliação de Desempenho.

O avaliador precisa perceber que a avaliação de desempenho é um instrumento indispensável para conseguir uma melhoria gradual e sustentada dos resultados da sua unidade de negócio (departamento), para que assim ele consiga visualizar a sua importância nesse contexto (Camara et al, 2010).

E reforçando, o enfoque da avaliação de desempenho deve ser colocado em fatos, episódios ou comportamentos observados e não na pessoa do colaborador.

Competência 02



E com isso, vamos nos despedindo dessa competência, para assim enfatizar mais, na competência adiante, o papel do avaliador nesse processo.



3. Competência 03 | Geração de Controle e Métodos de Avaliação Desempenho

Olá, caro aluno! Como está?

Vamos dar continuidade aos nossos estudos sobre Avaliação de Desempenho?

Vamos lá!

Já vimos nas competências anteriores a importância da avaliação de desempenho nas organizações, mostrando todo o potencial que o resultado dessa avaliação pode proporcionar ao colaborador e também a organização como um todo.

Assim podemos dizer que a avaliação de desempenho acontece num sistema de troca, onde todo um contexto, toda uma equipe e toda a organização conseguem alcançar frutos bastante produtivos a partir dos resultados alcançados pela execução da avaliação de desempenho.

E, quando falamos de organização como um todo, não podemos esquecer o próprio departamento de Recursos Humanos, onde com os resultados da avaliação de seus colaboradores, o departamento terá condições de confirmar êxitos em algumas ações / atividades e aperfeiçoar tantas outras.

Vimos também à importância do próprio instrumento para aferir o desempenho, chamado de ficha de avaliação de desempenho. A importância de seus critérios de qualidade: confiabilidade, validade, sensibilidade, objetividade e simplicidade.

Não podemos esquecer, caro aluno, que o treinamento dos avaliadores foi também mencionado como um ponto fundamental para a confiabilidade dos resultados da Avaliação de Desempenho.

E, é nesse gancho, que daremos início a essa nova competência. A importância da postura do avaliador na utilização desse instrumento, tão precioso nas organizações e que, por vezes, pode não ser bem utilizado devido a falhas nesse processo: avaliador – avaliado.



3.1 Falhas na avaliação de desempenho

Para iniciarmos esse estudo, cabe aqui fazer uma ressalva sobre este tema estudado. Independente de que forma a avaliação de desempenho acontecerá, sempre estarão envolvidas nesse processo, no mínimo, duas pessoas. Essa condição já nos indica que poderá haver enganos, uma vez que seres humanos são passíveis de erros.

Os avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de identificar as diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.

Na competência anterior foi mencionada a grande necessidade de treinar os avaliadores para que realmente a avaliação de desempenho aconteça de forma satisfatória. E, aliado a isso, vem à necessidade desse avaliador em conhecer bem os recursos humanos da organização em que está inserido.

Segundo Bergamini (2010), torna-se, então, necessário entender como as pessoas habitualmente se comportam quando estão diante do fato de terem de emitir parecer sobre as outras. É preciso que os avaliadores estejam atentos sobre como seus julgamentos podem ser afetados pelo próprio mecanismo de percepção das circunstâncias ambientais e sociais que as envolvem.

Nem sempre essa percepção corresponderá à realidade vivenciada, dificultando, então, a capacidade de retratar a realidade objetiva exatamente como ela se apresenta. E, nesse aspecto, a individualidade de um avaliador diante da avaliação do seu colaborador, poderá corresponder a um erro de percepção que poderá causar danos aos resultados da avaliação de desempenho.

É nesse sentido que alguns autores trabalham com erros de percepção oriundos de interferências pessoais na percepção do avaliador em relação aos avaliados.

Aluno! Vamos trabalhar com Bergamini (2010), autora que vocês já estão bem familiarizados em citações anteriores nessa disciplina. Ela denomina esses erros possíveis na avaliação de “vícios da avaliação”, onde veremos os principais logo adiante.

Alguns autores trabalham com nomenclaturas diferentes em relação a esses erros, mas o importante é saber que existe uma grande necessidade de eliminarmos o maior número possível de erros dessa natureza.



Na tabela abaixo conseguimos visualizar a descrição de cada vício, como a consequência na prática do seu formato.

Vício	Descrição
Subjetivismo	<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilidade de atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador e não do avaliado. Consequências: Desenvolver simpatias e antipatias sem uma razão objetiva, simplesmente estabelece essa relação.
Unilateralidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Valorizar aspectos que o avaliador considera importantes, como características pessoais, mas que necessariamente não são fundamentais para o bom exercício das atividades. Consequências: Gostar de quem organiza o seu ambiente de trabalho de forma semelhante a ele (avaliador).
Tendência central	<ul style="list-style-type: none">▪ Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades por considerar alguns excelentes. Consequências: Para não haver comprometimento, ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos são normalmente bons.
Efeito Halo	<ul style="list-style-type: none">▪ Significa a contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a característica em si, quer pela contaminação de um prognosticador sobre outro. Consequências: Determinar a mesma classificação (“pontuação”) em todas as características avaliadas.
Falta de memória	<ul style="list-style-type: none">▪ Preocupa-se apenas com os últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que podem ter acontecido no período a ser avaliado. Consequências: Avaliar pelos últimos acontecimentos, bons ou ruins.
Supervalorização da avaliação	<ul style="list-style-type: none">▪ Entender que o instrumento avaliação de desempenho poderá corrigir falhas dos avaliados. Consequências: Entende-se que o avaliado irá mudar suas características pelo simples fato de ter sido aplicado o instrumento avaliação de desempenho.
Desvalorização da avaliação	<ul style="list-style-type: none">▪ Compreender que a avaliação de desempenho não tem nenhum valor que possa ser aproveitado para os recursos humanos da organização. Consequências: Informações incorretas e incompletas com descrédito do instrumento.
Falta de técnica	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de conhecimento das principais características da avaliação de desempenho, utilizando-se do bom-senso na aplicação do instrumento. Consequência: Resultados de avaliação de desempenho que foge aos critérios de qualidade, comprometendo o resultado.



Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none">▪ Demonstração de insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado no decorrer dos tempos ou em relação aos seus demais colegas. Não conseguindo visualizar diferenças. Consequências: Todos os avaliados passam a ser iguais, não consegue (avaliador) detectar evolução ou involução.
Posições contrárias	<ul style="list-style-type: none">▪ Conceitos divulgados de forma equivocada (ou através de boato) sobre o propósito da avaliação de desempenho. Consequências: Quando se entende que a avaliação de desempenho foi criada para demitir pessoas na organização.

Tabela 03 – Vícios da Avaliação de Desempenho segundo Bergamini (2010)

Fonte: a autora (2013)

É importante enfatizar as características individuais de cada avaliador para que este seja capaz de exercer o instrumento da avaliação de desempenho de forma satisfatória.

Bergamini (2010) afirma que ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, bem como recomendar medidas administrativas que visem ao desenvolvimento e ao melhor aproveitamento dos pontos positivos dos subordinados ou, ainda, conseguir detectar aspectos que devem ser melhorados e recomendar medidas para consegui-lo fazem parte integrante das atividades típicas dos elementos que ocupam posições de supervisão ou chefia.

3.2 Possibilidades de avaliar do desempenho do colaborador

A avaliação de desempenho, como já bem dito adiante, tem uma importância crucial nas organizações, mas sem dúvida, pode proporcionar aos colaboradores informações sobre o seu trabalho e a sua contribuição às organizações que pertencem e ao cliente. Sendo este colaborador o grande interessado no resultado da avaliação de desempenho.

Podemos identificar várias formas de avaliar o colaborador, como:

- Avaliação pela autoavaliação
- Avaliação pelo gerente (gestor)
- Avaliação indivíduo e gerente (gestor)
- Avaliação pela equipe de trabalho
- Avaliação pela comissão de avaliação de desempenho
- Avaliação para cima
- Avaliação pelo órgão de RH



Na figura abaixo é fácil visualizar as várias formas de alcance dos resultados do desempenho de um colaborador, nunca esquecendo que esse desempenho nada mais é do que a transparência das atividades desenvolvidas no período determinado.

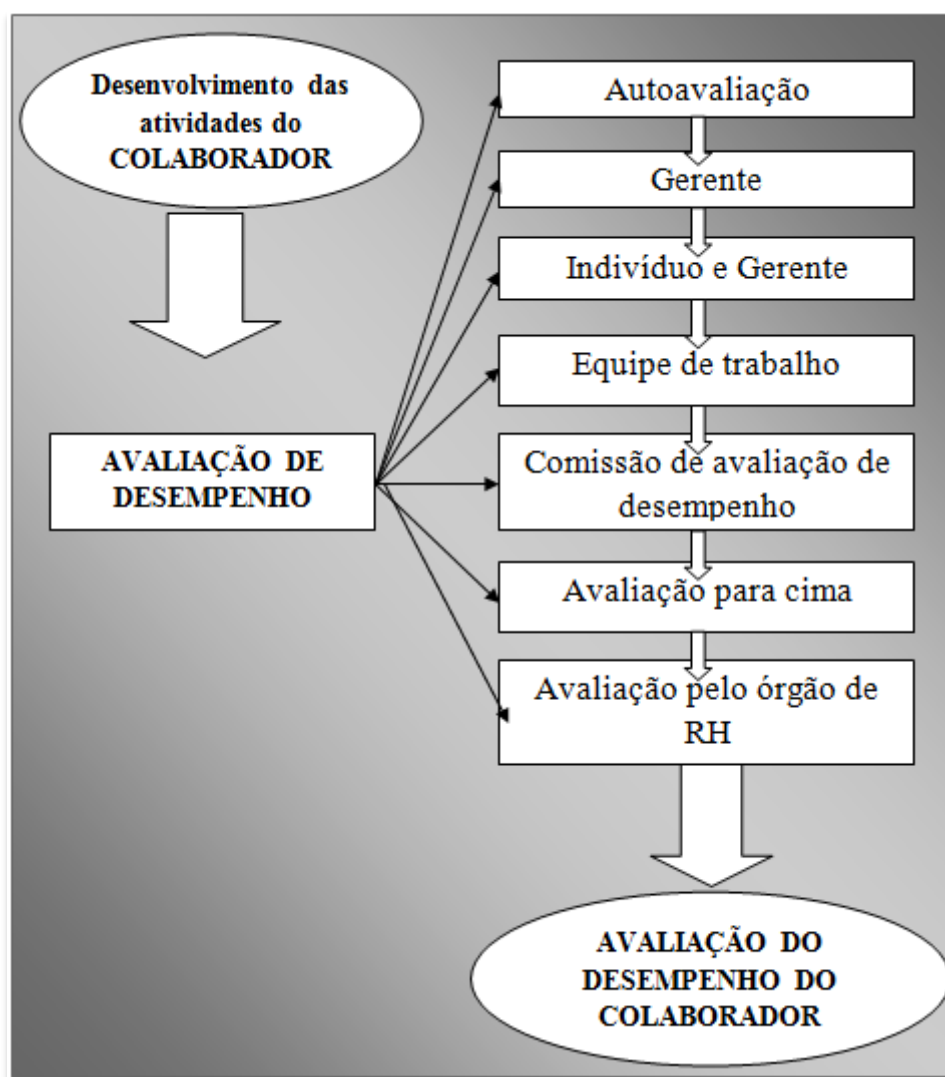


Figura 05 – Formas de Avaliar o Desempenho

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura representando as formas de avaliação do desempenho na empresa.

Objetivo: analisar como é organizada a avaliação de desempenho.

Cada formato de avaliação terá suas características e peculiaridades que devem ser analisadas de acordo com o contexto atual da organização, como a cultura organizacional também deverá ser levada em consideração.

Estudante! Vamos conhecer cada uma delas?



3.2.1 Avaliação pela autoavaliação

Esse tipo de avaliação é muito utilizado em organizações que possuem uma cultura mais aberta à participação, opiniões e sugestões de seus colaboradores. Empresas que possuem um tipo de gestão bastante democrática. Não que as empresas fora desse formato não possam utilizar essa forma de avaliação.

Nessa avaliação, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu gestor direto, fazendo desse colaborador um participante ativo do seu próprio processo de desempenho. Sendo também, para o colaborador uma grande oportunidade de autoconhecimento.

Segundo Chiavenato (2010), a autoavaliação pode ser explicada da seguinte forma: cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Cada pessoa pode avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas.

A partir dessa avaliação o colaborador conseguirá obter informações do tipo:

- Quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho;
- Quais os pontos fortes e fracos;
- Quais as potencialidades e as fragilidades no desenvolvimento do seu trabalho;
- Entender como deve reforçar e melhorar os seus resultados.

Geralmente, após a autoavaliação do próprio colaborador, o seu gestor direto entra nesse processo para também expor suas impressões a respeito do desempenho desse seu subordinado. E, no momento, da interação entre gestor e subordinado para que cheguem a conclusões a respeito do resultado da avaliação de desempenho, o processo torna-se mais tranquilo e produtivo, como também, no momento do *feedback*.

O *feedback* é um assunto muito importante tanto no contexto da avaliação de desempenho como em tantos outros da nossa vida profissional e também pessoal. Caro aluno, esse conteúdo será mencionado na competência 4 quando abordaremos o tema sobre entrevista de avaliação.



3.2.2 Avaliação pelo gerente (gestor)

A avaliação realizada pelo próprio gestor do colaborador talvez seja a forma de avaliar mais utilizada pelas organizações, pelo menos, podemos dizer que é a forma mais antiga de se avaliar.

Acredita-se que pelo fato do gestor ser a pessoa mais próxima desse colaborador, ele possua uma maior facilidade em avaliá-lo de forma adequada.

Nas organizações que utilizam essa forma de avaliação, o próprio gestor avalia o seu subordinado, mas utiliza-se da assessoria da área de Recursos Humanos, pois esta estabelecerá os meios e critérios para que a avaliação possa acontecer. O RH entra com o papel de projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas.

Para entendermos melhor o papel do gestor e o papel do RH, a área de Recursos Humanos entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho. (Chiavenato, 2010).



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre o que significa a palavra *staff* no ambiente organizacional.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_linha-staff

O que podemos perceber é que esse formato de avaliação de desempenho pode proporcionar ao gestor uma apropriação melhor sobre o as pessoas que estão sob sua liderança, conhecendo melhor a sua equipe.

É necessário ressaltarmos que este tipo de avaliação necessita, sem dúvida, uma preparação do avaliador, como vimos a necessidade de treinamento, para que este não cometa falhas de percepção comprometendo o resultado da avaliação de seu subordinado.

3.2.3 Avaliação indivíduo e gerente (gestor)

Essa forma de avaliar envolve o colaborador e o seu gestor, buscando caracterizar a avaliação de desempenho como uma relação de maior envolvimento entre as partes envolvidas. Sendo assim, é construído uma relação de mão-dupla entre o subordinado e o seu gestor.

Segundo Marras (2012), utilizando-se da empatia, o gestor conseguirá se colocar no lugar do seu subordinado, buscando compreender as razões de um desempenho inadequado. Será possível também ao gestor descobrir os pontos fortes do seu liderado e trabalhar sobre eles.



O papel do gestor nesse tipo de avaliação corresponde a um elemento guia e orientação, enquanto que o papel do colaborador avalia o desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.

O gerente fornece todos os recursos ao colaborador para que este possa desempenhar o melhor trabalho:

- Orientação
- Treinamento
- Aconselhamento
- Informação
- Equipamento
- Metas
- Objetivos a alcançar

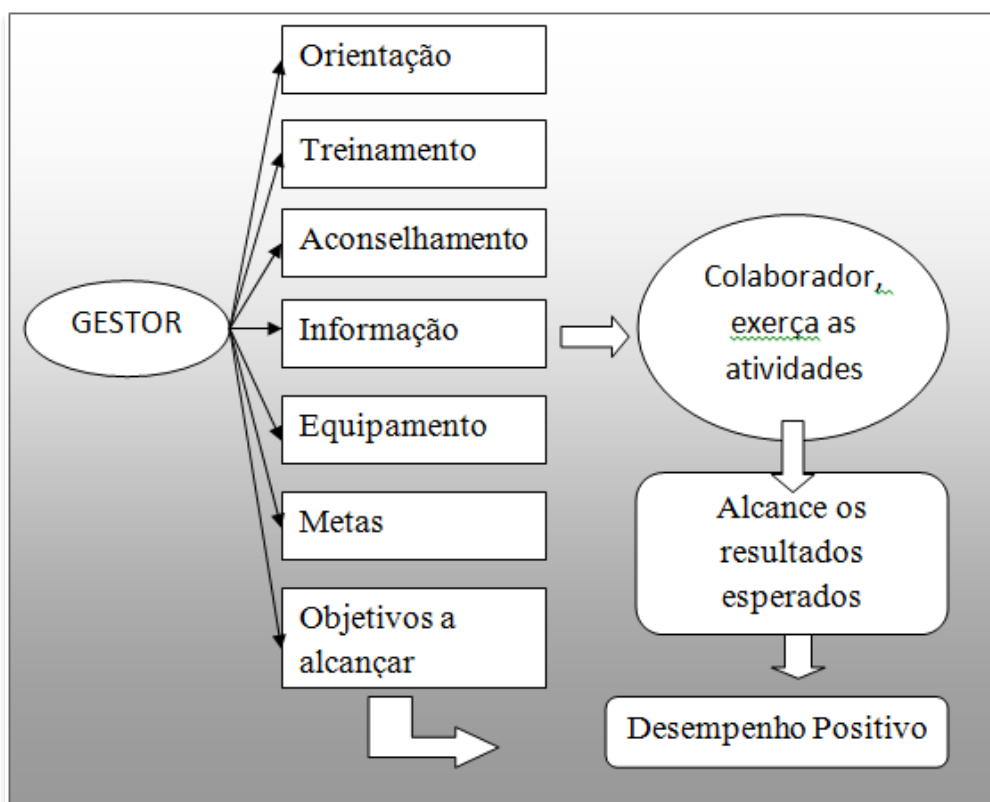


Figura 06 – Esquema do Papel do Gestor para o Alcance do Desempenho pelo Colaborador

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura representando a relação entre o Gestor, Colaborador e Desempenho Positivo.

Objetivo: analisar a relação entre estes três itens no contexto empresarial.



Na figura acima podemos visualizar um esquema prático de como os gestores contribuem para o alcance dos resultados de seu colaborador. Entende-se que o alcance dos objetivos e consequentemente o bom desempenho, dependerá das ofertas de recursos que o próprio gestor dará ao seu subordinado. Sendo assim, estabelece-se uma relação de parceria entre a disponibilidade do gestor e a execução do subordinado.

Esse envolvimento caracteriza o intercâmbio entre os recursos do gerente e a ação produtiva do colaborador, tornando-se mais produtivos os resultados finais.

3.2.4 Avaliação pela equipe de trabalho

A própria equipe de trabalho avalia os seus membros como um todo e cada um de seus membros, buscando com cada um as necessidades para a melhoria dos resultados. Sendo a equipe de trabalho a total responsável para verificar todos os seus membros, definindo, inclusive, os objetivos e metas a alcançar.

Para Bohlander e Snell (2009), as avaliações de equipe representam uma forma de romper com as barreiras entre os indivíduos e incentivar seu esforço coletivo.

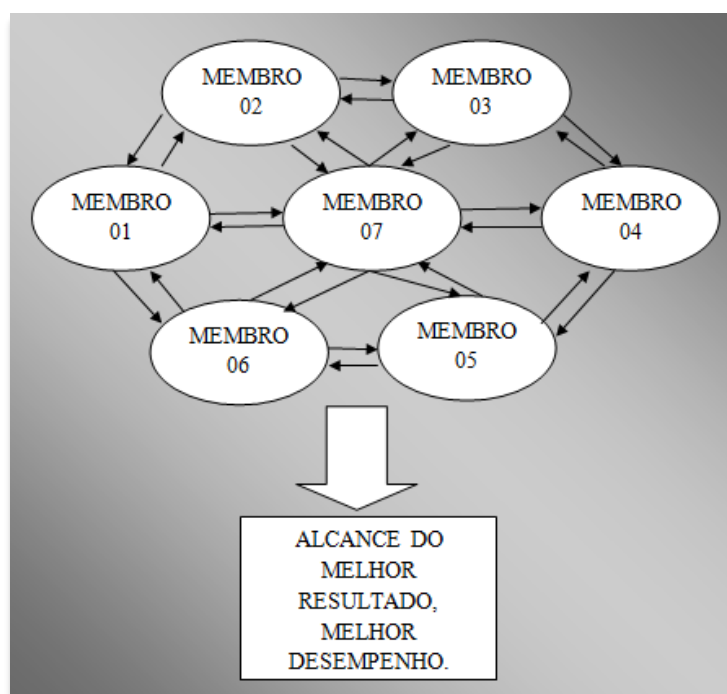


Figura 07 – Equipe de Trabalho na Avaliação

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura representando os alcances entre resultado e desempenho.

Objetivo: analisar a relação entre os membros no contexto empresarial.



Como podemos observar na figura acima, todos de uma equipe se avaliam para o alcance dos melhores resultados (sempre de acordo com o esperado pela organização referente à função em questão) para que possam também obter o melhor desempenho.

3.2.5 Avaliação pela comissão de avaliação de desempenho

As organizações que optam em fazer dessa a forma de avaliação de desempenho precisam designar pessoas que façam parte de um grupo, denominado Comissão de Avaliação.

Este tipo de procedimento caracteriza-se por uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas que direta ou indiretamente estejam interessados no desempenho dos colaboradores.

Chiavenato (2010) expôs as possibilidades reais da formação das comissões nas organizações, afirmando que a comissão é, em geral, constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada por membros permanentes e transitórios. Vamos destacar possíveis integrantes para compor cada comissão destacada e sua função:

1. Os membros permanentes:

- Presidente da organização ou seu representante
- O executivo maior do RH
- O especialista em Avaliação de Desempenho.

Tendo como função participar de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema.

2. Os membros transitórios:

- O gerente de cada colaborador avaliado
- Superior direto do colaborador.

Tendo como função uma avaliação direta, uma vez que estes membros conhecem diretamente esse colaborador que estará sendo avaliado.

Em relação a essa forma de avaliar, Chiavenato (2010) faz uma observação importante a respeito de sua qualidade de resultados adquiridos no processo. Afirmando que esta alternativa (forma) é bastante criticada pelo seu aspecto fortemente centralizador e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado.



Por essa razão, dificilmente a comissão central consegue focalizar a orientação e melhoria contínua do desempenho. A comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o colaborador e seu entorno.

Ainda é claro que essa forma de avaliação de desempenho consequentemente mais trabalhosa, demorada e financeiramente mais custosa. Em relação, aos colaboradores que passam por esse procedimento, estes poderão se sentir inferiorizados, uma vez que eles entenderão que a avaliação do desempenho deles dependerá de uma comissão que todos julga, aprova ou desaprova, talvez com pouca propriedade em relação ao desempenho individual de cada um.

3.2.6 Avaliação para cima

É o tipo de avaliação onde a equipe de trabalho poderá avaliar o seu gestor, ou seja, o avaliado será o gestor, analisando se este proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos, encontrando também possibilidades deste incrementar a eficácia de suas atividades, ajudando, assim, a equipe a alcançar melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2010), a avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

Uma crítica sobre esse tipo de avaliação refere-se a competência de um subordinado em relação a avaliação de seu gestor.

Marras (2012) afirma que a avaliação do gestor pelo subordinado recebe algumas críticas, e uma delas diz que o subordinado não tem condições de avaliar as competências técnicas de seus superiores. Mas também é importante atentar para a cultura da empresa. Em uma organização na qual as pessoas estão habituadas ou foram bem treinadas para receber o *feedback*, a avaliação para cima pode ser bem aceita pelos gestores que estão sendo avaliados.

Podemos observar que algumas empresas conseguem abranger essa avaliação para cima não apenas para os subordinados em relação aos gestores, mas também os subordinados em relação a própria organização, obtendo informação sobre os resultados alcançados e possíveis medidas para melhoria do ambiente de trabalho e sobre as expectativas das pessoas em relação a organização.



3.2.7 Avaliação pelo órgão de RH

Esse tipo de avaliação pode ser caracterizada como uma avaliação mais conservadora, possuindo aspectos extremamente centralizador, monopolizador e burocrático.

Como o nome já nos indica, essa avaliação é feita pelo órgão de RH, assumindo, assim, totalmente todos os processos dessa avaliação.

Mas como órgão de RH conseguiria obter todas as informações suficientes em relação aos colaboradores da organização? As informações sobre o desempenho passado dos colaboradores são obtidos com cada gestor e processadas e interpretadas, para gerar relatórios que são coordenados pelo RH.

Esse tipo de formatação de trabalho não permite um trabalho individualizado em relação ao desempenho de cada colaborador, é utilizado uma mediana de desempenho. Havendo, assim, uma forte tendência à padronização do desempenho dos colaboradores, na tentativa de eliminar as diferenças individuais.

3.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Para avaliar colaboradores em organizações das mais variadas características, vários métodos possíveis existem, cada um em busca de atingir o melhor resultado a partir das características das organizações em questão.

O importante é que esses métodos possam avaliar os colaboradores de uma organização, independente do número deles, utilizando critérios de equidade e de justiça, e, ao mesmo tempo, fazendo com que esse processo possa estimulá-los de alguma forma.

Na literatura temos autores que trabalham com os métodos mais variados, mas para o nosso objetivo, iremos trabalhar com os métodos abaixo descritos:

- Escalas gráficas
- Escolha forçada
- Pesquisa de campo
- Incidentes críticos
- Listas de verificação



3.3.1 Escalas gráficas

Para a realização desse tipo de método é necessário uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas da tabela estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.

Na tabela abaixo podemos observar um exemplo de como funciona o método das escalas gráficas. Eu tenho nas linhas os fatores que estão sendo avaliados (comportamento ético e autodesenvolvimento) e nas colunas, os graus de variação daqueles fatores. A escolha e a definição dos fatores cabe a organização, uma vez que ela seleciona os comportamentos e atitudes que são valorizados por ela.

Os colaboradores avaliados terão os fatores avaliados e classificados dentro de um critério. O número de fatores de avaliação varia conforme cada organização, mas podemos entender que de 5 a 10 fatores são considerados o ideal.

Para garantir que a avaliação de desempenho ocorra de forma satisfatória, é sempre importante que os fatores venham acompanhados de uma breve descrição, evitando assim que o avaliador não compreenda a que se refere determinado fator.

É importante que os graus de variação para cada fator se apresente com várias graduações, possibilitando, assim, uma escala bem razoável de possibilidades de classificação.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
1. Comportamento ético Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, sendo de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.					
2. Autodesenvolvimento Interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da atividade ou serviço.					

Tabela 04 – Exemplo de uma Avaliação de Desempenho por Escala Gráfica

Fonte: a autora (2013)

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho por escalas Gráficas possuem prós e contras. Vamos observar logo abaixo!

Os prós:

- Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação;



- Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização;
- Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos;
- Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários;
- Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

Os contras:

- Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho;
- Produz efeito de generalização: se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os demais fatores;
- Peca pela categorização e homogeneização das características individuais;
- Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado;
- Nenhuma participação ativa do colaborador avaliado;
- Avalia apenas o desempenho passado.

3.3.2 Escolha forçada

Este método tem como característica avaliar os subordinados a partir de frases positivas ou negativas, onde estas descreverão o desempenho dos avaliados.

Na ficha de avaliação o avaliador irá encontrar frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento. Cada bloco ou item a ser avaliado é composto por duas ou mais frases. O avaliador deverá escolher forçosamente (daí o nome desse método) apenas uma frase, aquela em que mais se aplica ao avaliado em questão.

Blocos de Frases	x	+	-
Apresenta produção elevada			
Comportamento dinâmico			
Tem dificuldades com número			
É muito sociável			
Nunca se mostra desagradável			
Produção razoável			
Tem boa memória			
Expressa-se com dificuldade			

Tabela 05 – Exemplo de Blocos da Escolha Forçada

Fonte: a autora (2013)

O avaliador irá identificar ao lado que frase corresponderá ao seu avaliado e marcará aquela que mais se aproximará de suas características, identificando com o sinal de + e -.



De acordo com Chiavenato (2010), para este método da escolha forçada também existem os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis, onde podemos visualizar abaixo.

Os prós:

- Evita o efeito de generalização na avaliação;
- Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade;
- Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Os contras:

- Complexidade no planejamento e na construção do instrumento;
- Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação;
- Não provoca retroação de dados, nem permite comparações;
- Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados;
- Nenhuma participação ativa do avaliado.

3.3.3 Pesquisa de campo

Segundo alguns autores é o método de avaliação de desempenho mais completo nesse conjunto de métodos tradicionais. Caracteriza-se por uma análise de desempenho das pessoas de determinada área por meio da reunião de um profissional da área de RH, ou um consultor externo, com o gestor dessas pessoas.

Segundo Marras (2012), esse método acontece seguindo algumas etapas descritas abaixo:

- a) Primeiro, o próprio gestor levanta os pontos positivos e os pontos negativos de cada avaliado e faz sua avaliação, utilizando uma ficha de avaliação com escalas (de fraco a ótimo);
- b) No segundo momento, o gestor e o profissional de RH, em conjunto, avaliam o desempenho em questão;
- c) Nesse momento, terceiro passo, é necessário a elaboração de um planejamento conjunto entre o gestor e o profissional de RH em relação ao futuro do avaliado na organização, envolvendo objetivos, necessidades de treinamento e desenvolvimento, movimentação do avaliado dentro da organização e outros aspectos relevantes;
- d) O quarto momento, o próprio gestor entrevista o avaliado e repassa o plano de ação preparado por ele.



e) O quinto momento, refere-se ao acompanhamento dessas ações, cabendo ao gestor acompanhar o desenvolvimento das ações por parte do avaliado.

Como não poderia deixar de ser, neste método também podemos destacar algumas vantagens e desvantagens, segundo Chiavenato (2010).

Os prós:

- Envolve responsabilidade do gerente que avalia e da função do setor de Recursos Humanos na avaliação de desempenho;
- Permite o planejamento de ações para o futuro;
- Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados;
- Proporciona profundidade na avaliação do desempenho;
- Permite relação proveitosa entre gerente e recursos humanos.

Os contras:

- Custo operacional elevado;
- Processo de avaliação lento e demorado;
- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

3.3.4 Incidentes críticos

Esse método irá levantar aspectos positivos e negativos do avaliado. De acordo com Chiavenato (2010), esse método baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Este método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.

Ainda de acordo com este autor, podemos destacar as vantagens e desvantagens da utilização desse método.

Os prós:

- Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim;
- Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas;
- Método de fácil montagem e fácil utilização.

Os contras:



- Não se preocupa com aspectos normais do desempenho;
- Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho, causando uma tendenciosidade e parcialidade.

3.3.5 Listas de verificação

Este método baseia-se numa relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada avaliado. Essa relação de fatores pode ser chamada de *check list*. É um método que geralmente é utilizado em empresas de pequeno e médio porte, com poucos funcionários.

Essa lista de verificação funciona como um lembrete para o gestor avaliar dotas as características principais de seu avaliado.

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5
Comunicação eficiente					
Habilidade para decidir					
Práticas de segurança					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do Trabalho					
Relacionamento com o gestor					
Tem características de liderança					
Dificuldade em lidar com números					

Tabela 06 – Exemplo do Método por Lista de Verificação
Fonte: a autora (2013)

Esse método é bastante semelhante ao método das Escalas Gráficas, ficando as vantagens e desvantagens também semelhantes.

Caro aluno! Com isso encerramos toda a nossa descrição sobre os métodos na avaliação de desempenho e partiremos para uma nova concepção, mais moderna a respeito da avaliação de desempenho.

Até a competência 4!



4. Competência 04 | Ferramentas Gerenciais de Produtividade e Desempenho

Olá, caro aluno! Estamos dando continuidade à disciplina e chegamos na última competência a ser explorada.

Espero que você esteja acompanhando toda a riqueza do processo de avaliação de desempenho nas organizações, como também, as responsabilidades por parte da organização e dos avaliadores no que diz respeito ao formato dessas avaliações.

Como vimos, anteriormente, qualquer deslize por parte dos responsáveis pode comprometer, significativamente, os resultados da avaliação de desempenho de um colaborador.

O método a ser desenvolvido pelas organizações é fundamental para o sucesso dos resultados, uma vez que cada organização possui características que podem se enquadrar melhor nesse ou naquele método.

Os métodos mencionados na competência anterior, denominados métodos tradicionais de avaliação de desempenho, não são os únicos utilizados pelas organizações. Na literatura podemos observar que hoje as organizações buscam aprimorar os métodos utilizados, pois assim conseguem englobar novos aspectos nas avaliações, aspectos esses, que cada vez mais são motivos de crescimento e desenvolvimento das organizações e, principalmente, de seus colaboradores.

A esse respeito, Chiavenato (2010) afirma que as limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm levado as organizações a buscarem soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto:

- Auto avaliação e auto direção das pessoas;
- Maior participação do funcionário em seu próprio planejamento pessoal;
- Foco no futuro;
- Melhoria contínua do desempenho.

Com isso, daremos início a nossa competência, tentando descrever essa modernidade em palavras.

Então, vamos!



4.1 Métodos modernos de avaliação de desempenho

Independente dos métodos a serem utilizados, a avaliação de desempenho não pode perder o seu foco: ser uma ferramenta eficaz no que diz respeito a avaliação de colaboradores no exercício de suas atividades inseridos numa organização.

O incentivo ao trabalho em equipe, ao aperfeiçoamento contínuo e ao aprendizado, e também a outras melhorias levaram inúmeras organizações a repensarem nos seus processos de avaliação.

Para não esquecermos os objetivos da avaliação de desempenho (assunto mencionado na competência 1), o que você acha de relembrarmos?

Acredito ser importante, mas o que você acha de vermos uma nova abordagem sobre o assunto? Ou seja, iremos mencionar de uma forma diferente, mas que talvez seja mais interessante. Vamos lá!

Segundo Bohlander e Snell (2009), as avaliações de desempenho são empregadas para um objetivo bastante específico – avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). Eles classificam dois tipos de objetivos de avaliação de desempenho: os objetivos administrativos e os objetivos de desenvolvimento.

Os objetivos administrativos são aqueles que podem ser utilizados na movimentação (promoção, transferência) do colaborador dentro da organização.

Nesse momento, vale a pena ressaltar a importância do departamento de Recursos Humanos para o sucesso da avaliação de desempenho.

Segundo Bohlander e Snell (2009), é importante reconhecer que o sucesso de todo o programa de Recursos Humanos depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles. Esse conhecimento deriva de um programa de avaliação planejado e administrado cuidadosamente pelo RH. Os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado.

Já os objetivos de desenvolvimento são aqueles resultados que possibilitarão o planejamento de novas oportunidades de desenvolvimento daquele colaborador. O processo de avaliação fornece aspectos para identificar questões a serem discutidas para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho.



Vamos observar, na página seguinte, as possibilidades de objetivos administrativos e objetivos de desenvolvimento.

VISANDO AO DESENVOLVIMENTO	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Fornecer <i>feedback</i> das informações• Identificar pontos fortes/fracos individuais• Reconhecer o desempenho individual• Ajudar na identificação de objetivos• Avaliar a realização de objetivos• Identificar as necessidades de treinamento individuais• Determinar as necessidades de treinamento organizacionais• Reforçar a estrutura da autoridade• Possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações• Melhorar a comunicação• Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes	<ul style="list-style-type: none">• Documentar as decisões pessoais• Definir os candidatos à promoção• Definir transferências e atribuições• Identificar o desempenho insatisfatório• Decidir sobre manter ou encerrar contrato• Decidir quanto a demissões• Validar critérios de seleção• Cumprir com as exigências legais• Avaliar os programas de treinamento e seu progresso• Planejamento de pessoal• Tomar decisões sobre recompensas/remuneração

Tabela 07 – Objetivos da Avaliação de Desempenho

Fonte: Bohlander e Snell (2009)

:

Os sistemas de gestão de desempenho modernos têm como propósito uma filosofia de melhoria contínua, que segundo Camara, et al (2010), apresenta-se dessa forma:

- Alinhar os objetivos individuais com os objetivos do negócio;
- Tornar claro para cada colaborador o que é esperado dele, num determinado ano e como vai ser medido o seu desempenho;
- Criar compromisso do colaborador com o atingimento dos objetivos de negócio e comportamentais acordados com o gestor;
- Acompanhar e apoiar o colaborador, ao longo do ano, para que tenha sucesso;
- Recompensá-lo pelos êxitos obtidos;
- Dar-lhe oportunidades de desenvolvimento para diminuir as insuficiências detectadas durante o ciclo avaliado.

Sendo assim, vamos conhecer agora alguns métodos mais modernos utilizados nas organizações, método esses que conseguem alcançar os objetivos já mencionados:

- **Avaliação por objetivos;**
- **Avaliação 360º;**
- **Balanced Scorecard.**



4.1.1 Avaliação por objetivos

As organizações, com esse método, visam uma participação mais ativa do colaborador (avaliado) e o seu gerente (avaliador), buscando o efetivo relacionamento e visão proativa da organização.

Esse método tem origem na Administração de Objetivos desenvolvida por Peter Drucker em 1954, onde este afirma que os funcionários são levados a estabelecer os objetivos (ou seja, os custos de produção, vendas por produto, padrões de qualidade, lucros) por meio da consulta de seus superiores e, então, esses objetivos são usados como base para a avaliação (Bohlander e Snell, 2009).



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais Peter Drucker. Vale a pena!

http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

A avaliação por objetivos tem como finalidade principal avaliar o desempenho de colaboradores na organização:

- Alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização;
- Mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objetivos;
- Fazê-los agir na sua concretização.

Para que essa avaliação aconteça é necessário passar por algumas etapas essenciais para o seu bom resultado, alcançando assim os objetivos esperados na avaliação.

Está preparado para acompanhar todo o processo?

Então vamos!

Primeiramente, segue abaixo as etapas em forma de esquemática para facilitar o entendimento, logo após segue a explicação para cada etapa.

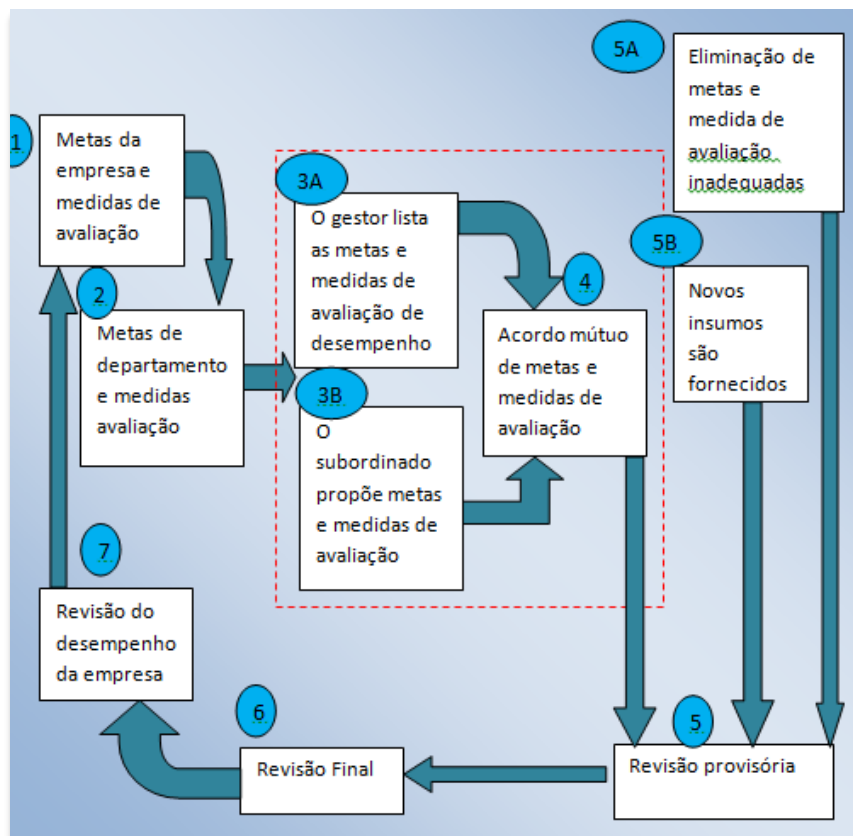


Figura 08 – Etapas da Avaliação por Objetivos

Fonte: Bohlander e Snell (2009), adaptado pela autora.

Descrição: avaliação entre metas, revisão e estruturação da empresa em relação ao desempenho.

Objetivo: analisar os pontos entre os fatores que relacionam ao desempenho empresarial.

Agora, precisamos entender cada etapa desse processo:

Etapa 1: Estabelecimento das metas e objetivos comuns da organização para o alcance dos resultados pelo colaborador.

Etapa 2: Estabelecimento das metas e objetivos do departamento onde este avaliado está inserido.

Etapa 3A e Etapa 3B: Cada gerente e cada subordinado estabelecem as metas e objetivos a serem alcançados, assim como as medidas que terão para avaliar o desempenho.

Etapa 4: As metas discutidas pelos funcionários são discutidas com o supervisor, revisadas e modificadas conjuntamente até que ambas as partes estejam satisfeitas com elas. As metas estabelecidas são acompanhadas por um relato detalhado das iniciativas que o funcionário propõe tomar para atingi-las. É imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento íntimo em alcançá-los.



Etapa 5A e Etapa 5B: Revisões periódicas para descarte de metas desnecessárias e modificação dos insumos fornecidos. As metas podem ser mudadas nessa fase à medida que dados novos possam surgir. É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados precisa ser feita com base quantitativa e que traga confiabilidade nos resultados, fornecendo assim, uma ideia clara e objetiva de como está o andamento das coisas (isto é, o alcance dos resultados) e o esforço do avaliado em atingi-los.

Etapa 5: Revisão provisória dos objetivos alcançados.

Etapa 6: Nessa fase é utilizada a entrevista entre o gestor e o subordinado para que possam ser avaliados de forma completa os ganhos no processo.

Etapa 7: Consiste em revisar a ligação entre o desempenho individual e o da empresa.

Segundo (Chiavenato, 2010) nessa concepção a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado (como estávamos acostumados a observar em outros métodos descritos), mas pela focalização do futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado.

Podemos listar algumas características e objetivos da Avaliação por Objetivos:

- Orientar o desempenho das metas e objetivos previamente negociados e fixados;
- Procurar cercar o colaborador de todos os recursos necessários para sua adequada consecução;
- Medi-lo com medições adequadas e
- Procurar dar consistência ao subordinado através de constante retroação e avaliação contínua.

O ciclo da avaliação por objetivos significa definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente redefinir objetivos. Para ficar mais claro segue abaixo um novo esquema.

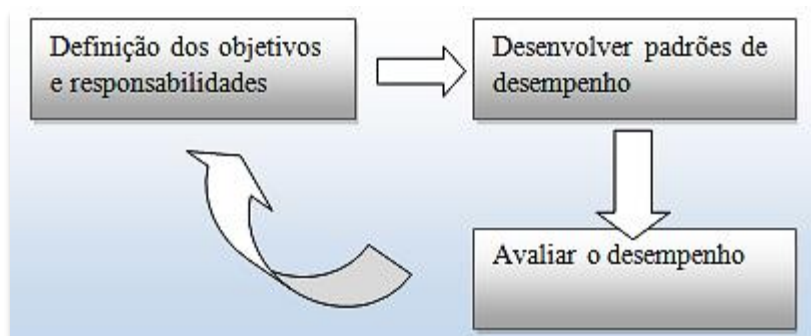


Figura 09 – Ciclo da Avaliação por Objetivos

Fonte: a autora (2013)

Descrição: figura representando o ciclo da avaliação por objetivos nas empresas

Objetivo: analisar a relação entre os três itens do ciclo de avaliação.



Segundo Camara, et al (2010), o plano de ação desenvolvido pela avaliação por objetivos, ou seja, as etapas de desenvolvimento dos objetivos e metas estabelecidos seguem na busca de três níveis de objetivos:

1. **Objetivos de equipe:** são os objetivos globais do setor de atividades em que o colaborador está inserido e pelos quais são co-responsáveis todos os colaboradores. Busca de solidariedade e entreatajuda entre os seus membros para a busca de objetivos do grupo.
2. **Objetivos individuais:** são os objetivos pelos quais um colaborador é individualmente responsável e resultando do desdobramento dos objetivos de equipe. Busca de responsabilização individual por resultados.
3. **Objetivos comportamentais:** são os comportamentos que se pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional. As dimensões comportamentais traduzem os valores e a cultura da organização. Busca respeitar regras de atuação para o atingimento dos objetivos.

Ainda segundo Camara, et al (2010), a natureza dos objetivos a serem fixados para o alcance do colaborador não tem unicamente a ver com os resultados do negócio (volume de negócio, rentabilidade e quota de mercado) mas deve também focar, por exemplo, áreas como segurança, qualidade, consolidação da cultura, entre outras.

Podemos, então, observar na tabela os cinco tipos de objetivos:

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Objetivos do negócio	Consistem na contribuição individual para a realização do plano de ação da organização, de acordo com o contrato individual de desempenho.
Objetivos comportamentais	Enfocam as dimensões comportamentais que o avaliado deve evidenciar para conseguir realizar com sucesso a sua função.
Objetivos de melhoria pessoal	Buscam o autodesenvolvimento do avaliado, quer pelas competências técnicas, quer pelas competências comportamental para lhe permitir melhorar, no futuro, o seu desempenho.
Objetivos de incentivo e contribuições de longo prazo	Os incentivos são os resultados concretos e pontuais a atingir durante o exercício e os objetivos de contribuição os avaliados deverão desenvolver por etapas, para conseguir as finalidades requeridas.
Objetivos de desenvolvimento de pessoas	Buscam o desenvolvimento do profissional, desenvolvimento específico com finalidades específicas.

Tabela 08 – Objetivos a serem Alcançados segundo Camara, et al (2010)

Fonte: a autora (2013)



4.1.2 Avaliação 360º

Este método de avaliação refere-se a uma avaliação global do colaborador, sendo realizada de forma circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado.

A avaliação 360º possibilita informações preciosas a respeito do avaliado, entendendo que estas informações irão englobar todos os aspectos desse colaborador no exercício de suas atividades. Como também, os resultados proporcionarão ajustes significativos do colaborador em todos os aspectos que o envolvem.

Segundo Chiavenato (2010), trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental.

De uma forma prática, são fichas de desempenho que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria. Todos os envolvidos na avaliação 360º respondem aspectos relacionados ao seu tipo de envolvimento com o avaliado. Como podemos observar na figura abaixo.

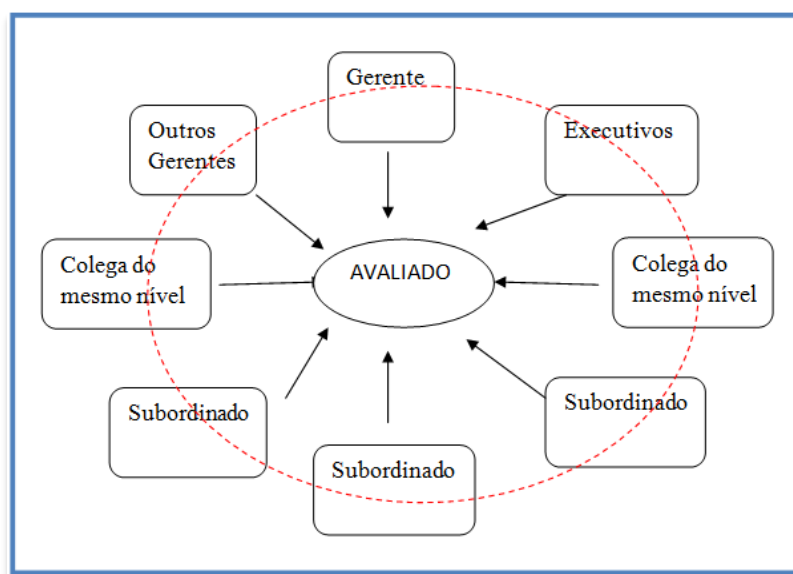


Figura 10 – Demonstração da Avaliação 360º

Fonte: Chiavenato (2010)

Descrição: figura representando uma avaliação de 360 graus.

Objetivo: representar a forma de avaliação 360 graus na empresa.

Chiavenato (2010) destacou algumas vantagens e desvantagens para a realização desse processo:



As vantagens podem ser:

- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas;
- A qualidade da informação é melhor;
- Complementa as iniciativas da qualidade total;
- Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe;
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos;
- A retroação fornecida pelo entorno permite o autodesenvolvimento do avaliado.

As desvantagens são:

- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações;
- A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado;
- Pode envolver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista;
- As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

É possível fazermos uma comparação com avaliações semelhantes que utilizam conceitos diferenciados a partir das pessoas que avaliam o avaliado. Seria uma variação do método 360º:

1. **Avaliação 90º:** quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor;
2. **Avaliação 180º:** O gestor avalia o seu subordinado, mas este, por sua vez, também avalia o seu gestor, em termos de qualidade do serviço prestado, acompanhamento e *feedback*;
3. **Avaliação 270º:** Quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor e por seus pares;
4. **Avaliação 360º** (só para reforçar): Quando o subordinado é avaliado pelo seu gestor, por seus pares e por clientes internos e externos.

4.1.3 Balanced Scorecard

Inicialmente, precisamos identificar alguns aspectos relacionados a essa ferramenta. Nem todos os autores da área classificam essa ferramenta como método de avaliação de desempenho, uma vez que não foi desenvolvida com esse objetivo direto.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90 com o intuito de visualizar aspectos relacionados com a organização de uma forma mais completa.

Com isso, passou também a ser considerado um método de avaliação de desempenho, tendo como principal objetivo avaliar a partir de quatro processos básicos:



- Resultados financeiros
- Satisfação do cliente
- Processos de negócio
- Competências dos colaboradores

De acordo com Araújo e Garcia (2009), O *Balanced* contrapõe-se ao método tradicional que enfoca somente a variável financeira. Por via de consequência, uma de suas vantagens consiste na possibilidade de criar procedimentos e não apenas avaliar os já existentes.

O objetivo estratégico da organização servirá de alicerce para a definição de metas e as ações que deverão ser realizadas para o alcance destas é que poderão ser substituídas no caso do não atingimento da meta.

Camara, et al (2010) afirma que o maior mérito do *Balanced Scorecard* consiste em chamar a atenção para que a saúde e o sucesso da organização dependam não só dos seus resultados de negócio, no curto prazo, como também da forma como se estrutura internamente para ganhar eficiência e das competências detidas pelos seus colaboradores, que numa ótica de desenvolvimento futuro do negócio, quer do ponto de vista da gestão do relacionamento dentro das equipes de trabalho e entre áreas funcionais diferentes.

Estudante! Não seria possível nessa disciplina expor tudo o que compete ao *Balanced Scorecard*, uma vez que é um método bastante complexo e que merece um maior espaço. Sendo assim, para aqueles que desejarem aprender mais sobre esse método sugiro que aceitem a sugestão abaixo.



Caro aluno, amplie seus conhecimentos! Acesse o link abaixo e leia um pouco mais sobre Balanced Scorecard
http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

4.2 Entrevista de avaliação

Depois de levantarmos todos os aspectos que caracterizam a avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da organização e do indivíduo, vamos ressaltar, nesse momento, a importância do retorno ao avaliado sobre os seus resultados, a chamada entrevista de avaliação.



Segundo Bergamini (2010), sente-se a ênfase crescente que as empresas estão dando ao preparo dos avaliadores para que possam, com maior sucesso possível, efetuar a entrevista com seus subordinados, bem como se percebe claramente a insistência das mesmas para que, ao cabo de cada avaliação, os gestores incluam no seu horário de trabalho um espaço especialmente reservado para que, com tempo suficiente, procedam à orientação e acompanhamento do seu pessoal.

Os objetivos da entrevista de avaliação podem ser destacados:

- Oportunidade do gerente discutir o registro do desempenho de seu subordinado;
- Explorar áreas de possível aprimoramento e crescimento;
- Fornece ocasião para identificar mais plenamente atitudes e sentimentos dos subordinados;
- Aprimora a comunicação.

Segundo Bohlander e Snell (2009), o formato da entrevista será determinado em grande parte pelo objetivo e pela forma da entrevista, assim como pelo sistema de avaliação empregado. Muitas entrevistas de avaliação tentam dar *feedback* aos funcionários sobre como eles se saíram em suas atividades e sobre o planejamento para seu desenvolvimento futuro. As entrevistas devem ser programadas com antecedência suficiente para que o entrevistado, e também o entrevistador, possam preparar-se para a discussão.

Abaixo expomos um roteiro que engloba todos os elementos da entrevista, ou seja, o papel de cada elemento integrador da entrevista.

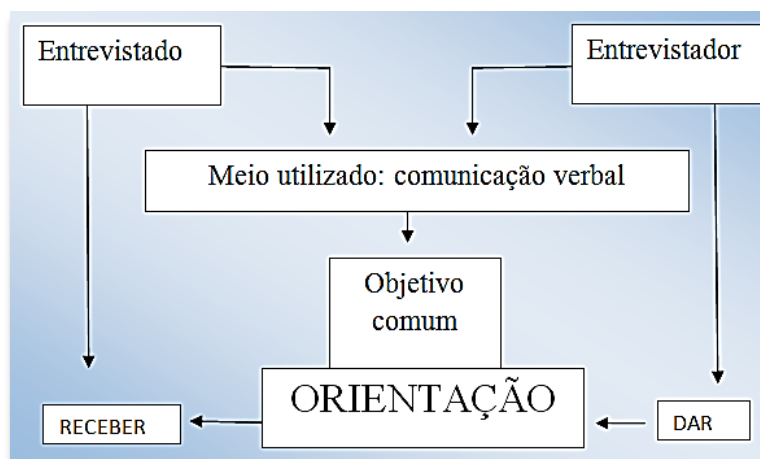


Figura 11 – Elementos da Entrevista

Fonte: Bergamini (2010)

Descrição: figura representando roteiro que engloba todos os elementos da entrevista.

Objetivo: analisar o roteiro que engloba todos os elementos da entrevista.

De acordo com Bohlander e Snell (2009), existem três tipos de entrevista de avaliação:



1. Falar-e-convencer

As habilidades exigidas nesse tipo de entrevista incluem a capacidade de persuadir um funcionário a mudar no sentido da maneira prescrita. Isso pode exigir novos comportamentos por parte do funcionário e o uso hábil de incentivos à motivação por parte do avaliador.

2. Falar-e-ouvir

As habilidades incluem a capacidade de comunicar, na primeira parte da entrevista, os pontos fortes e fracos do desempenho do funcionário. Na segunda parte da entrevista, são explorados amplamente os sentimentos do funcionário sobre a avaliação. Este tipo de entrevista sugere ouvir opiniões discordantes e lidar com o comportamento defensivo.

3. Soluções de problemas

Ouvir, aceitar e reagir aos sentimentos são elementos essenciais na entrevista de solução de problemas. Esse tipo de entrevista busca estimular o crescimento e desenvolvimento do funcionário, discutindo seus problemas, necessidades, inovações e insatisfações.

A entrevista de avaliação deverá ser um procedimento bastante cuidadoso, pois não adiantará ter o melhor método de avaliação de desempenho, se o avaliador não conseguir fazer uma entrevista de forma adequada e segura.

Importante reforçar que essa entrevista não é simplesmente dizer qual foi o resultado da avaliação de desempenho, ela possui objetivos bastante determinados e sólidos que devem ser alcançados a partir de pressupostos pré-determinados.

Segundo Bergamini (2010), o avaliado não vai apenas tomar conhecimento do que o seu supervisor pensa dele, mas essa entrevista reveste-se de um caráter de aconselhamento, à medida que o avaliador traça com o avaliado um programa futuro de atividades que visam suprimir as deficiências deste último.

Bem, caro aluno! O conteúdo foi repassado para você. Espero que tenha entendido a dimensão da avaliação de desempenho nas organizações.

Muito bom trabalhar com você.

Até mais!



Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial**. Portugal: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes**. São Paulo: LTr, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial**. Portugal: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George & SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial**. Portugal: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAUJO, Luís César G. & GARCIA, Adriana Amadeo. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.



BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George & SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Novo Humantor: recursos humanos e sucesso empresarial**. Portugal: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

