

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, a elevação do nível de exigências do consumidor e as mudanças no cenário global, as organizações tem implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborado, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjetiva e unilateral.

Quando descrevemos um cargo específico, atribuímos a ele os deveres e responsabilidades a serem cumpridos por seus ocupantes, porém nem sempre aquilo que o colaborador faz corresponde ao que se espera dele, pode ocorrer o um hiato entre o desempenho real e o esperado, é o que chamamos de: “discrepância de desempenho”.

A grande questão é: qual o nível ou extensão desta “discrepância de desempenho” para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais?

A identificação e correção dos problemas de desempenho serão obtidas através da resposta a este questionamento. A avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado.

Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios.

Entre os benefícios da avaliação de desempenho podemos citar: melhora a produtividade do indivíduo à medida em que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro

do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Portanto a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização.

CAPÍTULO I

EM QUE CONSISTE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1 - O que é Avaliação de Desempenho Humano?

Avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

Assim, avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Segundo LACOMBE, os valores da crítica à defasagem existente entre o comportamento real e o ideal incluem alguns itens importantes para avaliação:

- a)** Aprendizagem a partir da experiência adquirida ao longo de sua vida profissional;
- b)** Identificação de problemas no campo profissional ou no setor que está admitido;
- c)** Definição de causas e alternativas de correção por meio de soluções acordadas ou, melhor ainda, estabelecidas por consenso entre o avaliador e o avaliado;
- d)** Estímulo ao empenho do avaliado e à capacidade do avaliador em dar feedback.

De acordo com estes itens LACOMBE explica a importância desta avaliação na empresa:

“As empresas que não tem plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre o empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem

e obtêm uma resposta, portanto o empregado foi avaliado.”(LACOMBE, 2006, p:284)

Assim, o gerente age como avaliador, mentor, educador, conselheiro e consultor dos colaboradores e de sua equipe, e não como um juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e designa a sentença correta.

A ação do gerente na avaliação de desempenho tem por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando a melhorar o seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais.

O processo de avaliação de desempenho inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais do empregado.

a) Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;

b) Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados durante o processo de avaliação de desempenho;

c) Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas.

A avaliação de desempenho foca a sua atenção tanto sobre “o que” quanto sobre “o como” se processa o desempenho do funcionário. Considera igualmente as necessidades e possibilidades do funcionário e da própria organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas de parte a parte, procurando compatibilizá-las dentro da realidade da empresa.

Portanto, para extrair o máximo de benefícios de um programa de avaliação de desempenho, o gerente deve identificar as fraquezas e limitações do sistema. O sistema adequado de avaliação de desempenho busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para a sua obtenção. Se o sistema minimiza a importância dos resultados, o avaliador deve ajudar o avaliado a fixá-los, corrigindo o desequilíbrio entre ambos.

Se o sistema for concebido de molde a enfatizar privilegiadamente os resultados, o avaliador deve corrigir essa outra forma de distorção, atribuindo a devida importância tanto aos meios quanto aos fins.

Portanto LACOMBE ressalta, que em qualquer situação, o avaliador deve propiciar feedback instantâneo e permanente apoio educacional ao avaliado durante todos os dias do ano, subsidiariamente às entrevistas formais que, periodicamente, manterá para proceder às fases do programa – comunicação ao subordinado, preparação para as entrevistas, avaliação do desempenho satisfatório ou do insatisfatório, estabelecimento de metas e padrões de desempenho, e acompanhamento dos resultados. (LACOMBE, 2006)

1.2 - Porque avaliar o desempenho das pessoas?

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema para poder, através de um processo de retro alimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando suas práticas. Assim ela se recicla, oxigena-se e torna-se capaz de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

Entretanto LACOMBE continua ressaltando o seguinte:

“Um sistema deve ser: *confiável e válido*: baseado em resultados obtidos; *relacionado ao trabalho*: considerar que é relevante para o trabalho; *padronizado*: permitir comparações entre as avaliações; e *prático*: simples de ser executado.”(LACOMBE, 2006, p: 285)

Os Sistemas de Avaliação do Desempenho foram concebidos com os seguintes objetivos:

- a) Estabelecer objetivos de desempenho para os colaboradores e equipes, alinhados com a estratégia da organização.
- b) Avaliar os resultados obtidos no ano anterior face aos objetivos estabelecidos.

- c) Garantir que a organização conheça e reconheça diferenciadamente a contribuição de cada pessoa ou equipe (planos de carreiras e promoções e prêmios de desempenho).
- d) Garantir que as pessoas e as equipes conheçam os objetivos e os comportamentos esperados para alcançar os resultados, dispondo assim dos meios necessários para fazer o auto-controle.
- e) Assegurar a possibilidade de correção dos percursos, através do acompanhamento contínuo.
- f) Avaliar e apoiar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, através do estabelecimento de planos de desenvolvimento, e promover o auto-conhecimento dos colaboradores.

1.3 - Objetivos da Avaliação de Desempenho Humano

A avaliação de desempenho tem, sobretudo, objetivos pedagógicos. Não é um processo que visa castigar ou recompensar os avaliados. Deve ser um instrumento precioso para auscultar os seus pontos fortes e fracos, as áreas passíveis de melhoria e as necessidades de formação prioritária. Do ponto de vista da empresa, a avaliação deverá igualmente servir de base para melhorar o sistema de compensações (nomeadamente em caso de prêmios de desempenho), para o desenvolvimento de planos de carreira (incluindo sistemas internos de promoções) e o calendário de ações de formação.

A avaliação é também uma oportunidade para o avaliador estabelecer e rever objetivos globais e individuais de desempenho que poderão estar desajustados à realidade da empresa. Se as avaliações forem, em regra, negativas talvez a fasquia de objetivos de desempenho estivesse demasiadamente elevada. Pelo contrário, se a esmagadora maioria das avaliações for muito positiva isso poderá ser um sinal que as chefias estão a ser pouco exigentes com os seus colaboradores. Nesse caso talvez faça sentido entregar a tarefa a especialistas externos.

As avaliações de desempenho são inevitavelmente momentos de alguma tensão na empresa.

Tire partido dessa ameaça e transforme-a numa excelente oportunidade para ouvir e refletir sobre as queixas e as sugestões dos seus colaboradores bem como para reconhecer e louvar publicamente o mérito dos colaboradores mais eficientes ou mais dedicados.

São três os objetivos fundamentais da Avaliação de Desempenho Humano:

- a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.
- b) Permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.
- c) 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.

1.4 - Falhas no processo de Avaliação de Desempenho Humano

As informações fornecidas pelo programa garantem uma preocupação mais abrangente e específica com o crescimento de todos os funcionários, respeitando as diferenças individuais de contribuição e desempenho. As decisões de promoção sustentam-se na análise de dados e de fatos objetivamente coletados ao longo das diversas avaliações realizadas e não mais sob a exclusiva inspiração de eventos recentes que, na maioria das vezes, obscurecem a adequada percepção da trajetória comportamental do candidato à nova função.

Algumas falhas no processo de avaliação de desempenho prejudicam o objetivos principais das análises dos dados e fatos deste programa. Eis alguns pontos para reconhecer estas falhas.

a) Efeito de Halo/Horn

É a tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem

fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente. Se ele é bom em algo, automaticamente torna-se bom em tudo ou ao contrário.

b) Tendência Central

Por medo ou insegurança, o avaliador deixa de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.

c) Efeito de recenticidade

Costuma-se destacar na memória do avaliador apenas os fatos mais recentes. Dificilmente consegue-se lembrar de tudo que aconteceu num período de um ou dois anos. Nesse caso, seria importante adotar a prática de realizar anotações freqüentes.

d) Erro constante (Complacência / Rigor excessivo)

Por vezes, cada avaliador adota o seu próprio padrão de desempenho. Isso faz com que alguns pareçam muitos complacentes, enquanto outros seriam rigorosos demais. Definir conjuntamente um padrão de desempenho é essencial para reduzir essas características pessoais.

f) Erro de "primeira impressão"

Sabe aquela estória de que "a primeira impressão é a que fica"? Isso também acontece na avaliação de desempenho. Nesse caso, o avaliador tem que tentar se concentrar no período atual, e não em avaliações passadas. As pessoas mudam e merecem obter o crédito por seu desenvolvimento profissional.

g) Erro de semelhança (auto-identificação)

O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.

h) Erro de fadiga / rotina

Depois de preencher o 152º questionário, ninguém consegue mais distinguir as diferenças entre as pessoas. Não se deve preencher uma avaliação atrás da outra.

i) Incompreensão do significado dos fatores de avaliação

Se os fatores de avaliação não estiverem claramente definidos, poderá ocorrer erros de interpretação e ocasionar distorções nos resultados. Para alguns, ser pontual é estar no posto de trabalho exatamente no horário determinado. Para outros, cinco minutos de atraso não seria motivo de uma avaliação negativa. Distinguir o que é "atraso", por exemplo, seria um processo essencial para tornar tal item bem definido para todos.

1.5 - Como melhorar o Desempenho Individual na Empresa

Durante a avaliação do funcionário é importante observar alguns pontos importantes melhorar o desempenho, pois um clima adequado de participação e contribuição, franqueza e autenticidade estabelecido no relacionamento do dia a dia do trabalho que contribui decisivamente para produzir melhores resultados para a organização, gerando oportunidades, sem conta, de ajuda e suporte para que o avaliado alcance simultaneamente maior satisfação no trabalho além de crescimento pessoal e profissional.

Segue algumas causas e conseqüências possíveis para um mau desempenho e como deve lidar com elas:

- **Desmotivação:** Assim que detectar este problema, ataque-o de imediato, descobrindo as suas causas possíveis. Estabeleça um plano de melhoria com prazos definidos.
- **Falta de capacidade:** Quando o empregado perde o ritmo e não acompanha as exigências do cargo, deve primeiro identificar quais as capacidades que lhe faltam (ritmo de trabalho, lacunas na formação, conhecimentos técnicos). Ofereça sessões de formação, ou substitua o funcionário por outra pessoa com capacidades adequadas.
- **Absentismo e pontualidade:** Este é um comportamento intolerável que, no limite, implicará na dispensa do trabalhador. Verifique se o empregado está bem integrado na equipe ou se a mudança para um horário mais flexível resolveria o problema.
- **Problemas pessoais:** É importante concentrar-se apenas no desempenho profissional. Em casos graves, pode propor ao empregado que tire uns dias de

férias para resolver a sua situação. Em último caso, deve solicitar ao funcionário que recorra a apoio médico.

1.6 - Como observar e descobrir as pessoas de elevado desempenho

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

Os pontos otimistas dos resultados formais da avaliação de desempenho pressupõem uma permanente interação entre avaliador e avaliado, de sorte que nas funções de trabalho do dia a dia haja uma livre troca de informações, de avaliações críticas e de correções de rumos, quando necessárias.

O programa de avaliação com o trabalho de observação do avaliador permite analisar com destreza alguns pontos principais para esta conduta.

1. Procura permanente de oportunidades de desenvolvimento?
2. É tecnicamente mais brilhante do que a média?
3. Aproveita as ocasiões de aprendizagem técnica e pessoal?
4. Sente-se à vontade noutras culturas e cargos?
5. Dá particular atenção aos detalhes do seu trabalho ou função?
6. Consegue criar um ambiente de trabalho agradável?
7. É particularmente dotado para relações humanas?
8. Procura e sabe tirar proveito das opiniões dos outros?
9. Enfrenta as responsabilidades e assume-as perante as chefias?
10. É ambicioso. Quer melhorar continuamente os resultados?
11. Retira lições dos erros e ultrapassa os fracassos sem culpar os outros?
12. Possui um temperamento orientado para a ação?
13. Tem a coragem de assumir uma posição, ainda que crítica, e mantê-la?
14. Procura, em todas as circunstâncias, marcar a sua diferença?
15. Reage bem às críticas dos outros e às adversidades?

CAPITULO II

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho humano poderá ser aplicada por meio de técnicas que podem variar intensamente, não se de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Normalmente as sistemáticas de avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base a uma política de Recursos Humanos.

Assim, como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. E relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal.

Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. A que diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

As avaliações de desempenho, para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem na rotina do trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

2.1 - Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

Existem vários tipos, técnicas, sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

2.1.1 - Método da Escala Gráfica.

Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores.

Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

Vantagens do método das escalas gráficas.

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e
- c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

Desvantagens do método das escalas gráficas.

- a) Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;
- b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua preciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Esta interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica relevam alguns avaliados ao halo effect ou afeto da estereotipação;

c) Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;

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

2.1.2 - Método da Escolha Forçada

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado.

As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa.

Vantagem do método da escolha forçada

a) Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (hallo effect);

b) Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada

a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;

b) É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; Discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.

d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

2.1.3 - Método de auto - avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemática variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

2.1.4 - Método da avaliação por resultados

Muito ligado aos programas de administração por objetivos, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

2.1.5 - Métodos Mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

2.3 - Os Tipos de Técnicas para Avaliar o Desempenho Humano

Para LACOMBE, avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correção posterior para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. (LACOMBE, 2006)

A avaliação de desempenho é, em regra, semestral ou anual. Deve ser feita por escrito através de um questionário padronizado que visam classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis. No final deverá incluir uma avaliação global do candidato segundo uma escala de avaliação previamente acordada e incluir comentários qualitativos sobre o desempenho do avaliado que incluam as áreas prioritárias a melhorar. Esta informação será essencial como ponto de partida para a avaliação do período seguinte.

Os tipos de técnicas de avaliação de desempenho mais utilizados são os seguintes:

a) Avaliação pelo Superior Hierárquico: É o método mais comum. Tem a vantagem de haver um único avaliador o que garante alguma homogeneidade e rigor na interpretação dos critérios de avaliação e na análise comparativa de desempenho. A desvantagem principal é que o avaliador pode ser influenciado

pela imagem global e histórica que possui sobre o avaliado e pelo o tipo de relacionamento técnico e pessoal.

c) Avaliação a 360°: É o método de avaliação mais sofisticado. Todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados. Este método tem a vantagem dos subordinados terem a oportunidade de avaliar livremente o desempenho dos seus chefes, mas pode ter efeitos nefastos ao nível da motivação e dos sentimentos de auto - estima dos avaliados, sobretudo das pessoas em graus mais elevados da hierarquia.

Ainda existem outros sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os tipos de técnicas variam de acordo com a necessidade da equipe que sofrerá a avaliação, mais alguns métodos ou técnicas tradicionais de avaliação de desempenho são muitos utilizados nas empresas:

a) Avaliação com Escalas Gráficas de Classificação: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

b) Avaliação de Escolha e Distribuição Forçada: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

c) Avaliação através de Pesquisa de Campo: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o

planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

d) Avaliação com Incidentes Críticos: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

e) Avaliação com Comparação de Pares: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

f) Auto-Avaliação: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance, ou seja, os avaliados que medem a sua própria performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte vies e falta de sinceridade que podem ocorrer. No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação e reúne com cada um dos avaliados para discutir os resultados. Este método estimula o empenho e desenvolvimento dos subordinados, mas os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e os interesses individuais de cada avaliado.

g) Avaliação com Relatório de performance: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

h) Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático,

mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

i) Avaliação por objetivos: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.

j) Avaliação com Padrões de Desempenho: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

l) Avaliação com Frases Descritivas: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

2.4 - A Responsabilidade da Avaliação de Desempenho

A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da organização, de acordo com a política de Recursos Humanos desenvolvida. Em algumas organizações existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho neste caso é totalmente atribuída a um órgão de Staff pertencente a área de Recursos Humanos, em outros casos é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da organização.

Em outras organizações ainda, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é totalmente descentralizada fixando-se na pessoa do empregado como uma parcela de controle por parte do superior direto. O meio termo mais utilizado é o sistema do qual existe centralização no que tange ao projeto a

construção e a implantação do sistema e a relativa descentralização no que tange a execução.

2.4.1 - O supervisor direto.

Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho e responsabilidade de linha e função de Staff com assistência do órgão de ARH. Quem avalia o pessoal e o próprio chefe que melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado seus pontos fortes e fracos. Todavia os chefes diretos não possuem conhecimento especializado para poder projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho. Aqui entra a função Staff do órgão de ARH.

2.4.2 - O empregado

Algumas organizações utilizam a auto avaliação por parte dos empregados como método de avaliação de desempenho. Realmente, e pouco comum este tipo de avaliação de desempenho, porque pode ser somente utilizado quando o grupo de trabalho e composto por pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual, além de equilíbrio emocional e de capacidade para fazer uma auto avaliação destituída de subjetivismo e distorções pessoais. E um tipo de avaliação de desempenho aplicável com relativo sucesso ao pessoal de nível universitário que ocupa elevadas posições na empresa.

Na auto avaliação de desempenho o próprio empregado preenche o questionário e submete-o, posteriormente a seu superior e, juntos, analisam os resultados, as providências a serem tomadas e os objetivos de desempenho a serem atingidos.

Todavia a avaliação de desempenho não pode ser exclusiva responsabilidade do próprio indivíduo porque:

a) Pode haver uma heterogeneidade incrível de objetivos, com a fixação de padrões individuais de comportamento profissional;

- b) Os empregados nem sempre tem condições de auto avaliar-se dentro dos requisitos estabelecidos pelo sistema, o que provocaria distorções e perda de precisão dos mesmos;
- c) Os pontos de vista dos empregados dificilmente coincidem com os de seus superiores a cerca da avaliação de seu desempenho;
- d) Os objetivos do desempenho podem tornar-se demasiadamente por pessoais e individuais, subjetivos e personalizados.

2.4.3 A comissão de avaliação de desempenho

Em algumas organizações a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação neste caso é coletiva e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Geralmente, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes e estáveis participarão de todas as avaliações e seu papel será a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da constância ao sistema.

Os membros transitórios ou interessados, que participarão exclusivamente dos julgamentos dos empregados direta ou indiretamente ligados a sua área de atuação terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder ao julgamento e a avaliação. Enquanto os membros transitórios trazem a avaliação e julgam seus subordinados diretos ou indiretos. Os membros permanentes procuram manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações.

2.5 - Instrumentos de Avaliação

O primeiro instrumento utilizado é o impresso "Avaliação de Desempenho", que na prática será preenchido pelo superior imediato, junto com a avaliação, discutindo os fatores que estão sendo pontuados. Inclui

dados mensuráveis e esclarecimentos sobre o desempenho do funcionário, como resultante de seu comportamento.

O processo de avaliação, que é realizado pelo setor específico ou pela própria área, pressupõe um trabalho de apreciação constante sobre o comportamento dos indivíduos e das situações apresentadas na organização.

Quando aplicada dentro de um sistema normatizado, a "avaliação de desempenho" permite-nos:

- padronizar formas de avaliação para toda organização;
- auxiliar a chefia na consideração de desempenho de seus subordinados;
- identificar a adaptação do funcionário à empresa e ao cargo;
- proporcionar "feed-back" aos funcionários sobre seu desempenho;
- diagnosticar necessidades de mudança;
- detectar formas alternativas para correção de falhas;
- avaliar métodos seletivos adotados.

São vários os fatores de comportamento e desempenho que utilizados pelas empresas, atendendo o contexto de cada organização, por exemplo:

1- Administrativo: corresponde aquelas atividades desenvolvidas no escritório, de caráter burocrático, não exigindo supervisão de funcionário;

2- Gerencial: além de supervisionar áreas, são atribuídas atividades de maior responsabilidade na empresa.

3- Operacional: mão-de-obra básica, correspondendo às funções não especializadas, de atividades simples e específicas, que requerem pouca iniciativa fora da rotina normal;

4- Supervisão e Chefia: cargos que implicam em supervisão de outros funcionários;

5- Técnico: desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos;

2.5.1- Avaliação de Desempenho - Administração

Capacidade profissional: condição de aplicar recursos teóricos e práticos para elaboração de trabalhos.

- emprega de forma inadequada recursos teóricos e práticos;
- encontra dificuldades para aplicação teórica, apenas para atividades mais complexas;
- utiliza com eficácia teórica e prática, inclusive em atividades mais complexas.

Criatividade: capacidade para apresentar e desenvolver idéias, aprimorar técnicas e métodos de trabalho.

- não apresenta capacidade para sugerir novas alternativas;
- demonstra alguma dificuldade em apresentar idéias;
- tem facilidades em apresentar novos recursos para aprimorar técnicas e métodos de trabalho.

Iniciativa: disposição para agir e solucionar, por si ou recorrendo a outras pessoas.

- fica sem ação quando há dúvidas ou problemas de trabalho;
- procura agir frente a maioria das situações ocorridas;
- age prontamente, frente a todas as dúvidas e problemas sugeridos.

Relacionamento pessoal: contato que o avaliado apresenta com colegas, chefia e demais elementos envolvidos em seu trabalho.

- apresenta acentuada dificuldade em se relacionar com as pessoas;
- necessita de orientação constante para melhorar seu relacionamento;
- apresenta facilidade em estabelecer contatos.

Atenção: considere o quanto o avaliado mantém-se atento na verificação, conferência, transcrição e outras atividades que requeiram atenção.

- é cauteloso e apresenta uma concentração visual e ou mental apropriada para desenvolver suas atividades;
- suas tarefas necessitam de constante supervisão;
- concentração mental e ou visual notável, é metuculoso e cauteloso, não ocorrem erros nas tarefas sob sua responsabilidade.

Organização: observe a maneira com que organiza suas tarefas e ou materiais documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.

- apresenta-se de maneira notável quanto à controle e cuidado nas atividades;
- não é organizado, perde-se freqüentemente na execução de seu trabalho;
- não chega a perder-se em seu trabalho, mas apresenta dificuldades em desenvolver meios de organizar suas atividades.

Contato com o público: considere a sua maneira de tratar as pessoas.

- destaca-se pela maneira de tratar os diferentes tipos de pessoas;
- necessita de orientação para aprimorar-se nesse aspecto;
- a execução de suas tarefas é prejudicada, por não saber tratar as pessoas adequadamente.

Assiduidade: considere a quantidade de freqüência no trabalho, como também as faltas justificadas ou não.

- raramente falta, quando isto ocorre é por motivo justo e autorizado;
- faltas ocasionais, sendo que algumas não são justificadas;
- falta freqüentemente sem justificativas.

Conhecimentos ligados ao trabalho: observe o grau de domínio e experiência nos serviços sob sua responsabilidade.

- seus conhecimentos são mínimos, ocasionando erros que prejudicam o andamento do trabalho.
- apresenta grande preparo e competência para realizar seu trabalho;
- os conhecimentos que possui são suficientes para execução de suas tarefas.

Disciplina: considere a maneira que o avaliado respeita a chefia, acata e cumpre as ordens que lhe são transmitidas.

- é notável o respeito que possui pela chefia;
- nem sempre cumpre as ordens que lhe são transmitidas;
- sua atitude deixa a desejar, é resistente às ordens e as críticas que lhe são transmitidas.

Recomendação:

- transferência para outro setor de trabalho
- promoção

- demissão

2.5.2 - Avaliação de Desempenho - Gerencial

Comunicação: capacidade de dialogar e transmitir informações, idéias ou ordens verbais a entidades externas, superiores e subordinados.

- sua forma de comunicação é clara e objetiva, deixando dúvidas apenas em algumas situações;
- comunica-se de forma confusa, fazendo com que as informações transmitidas não sejam compreendidas;
- comunica-se de maneira clara e objetiva, facilitando a compreensão das informações que transmite, não deixando dúvidas.

Estabilidade emocional: capacidade de reagir com controle nas diversas situações de trabalho, que envolvam imprevistos, pressão e conflito.

- tem facilidade para reagir com controle em todas as situações;
- na maioria das vezes consegue manter calma frente as diversas situações;
- tem acentuada dificuldade de manter o controle, tornando o ambiente desagradável.

Tomada de decisão: capacidade de encontrar a melhor solução para os problemas ligados à sua área de atividade.

- age prontamente quando necessário;
- não avalia o resultado de suas decisões para aprimorá-las;
- as soluções encontradas nem sempre evitam a ocorrência de problemas.

Planejamento e Organização: capacidade de elaborar programas de trabalho, utilizando procedimentos e recursos disponíveis à consecução dos objetivos propostos.

- mostra-se eficiente para elaborar programas de trabalho;
- não consegue elaborar programas de trabalho, mesmo quando orientado;

- necessita de orientação, por apresentar falhas na elaboração de programas de trabalho.

Liderança: forma como observa e orienta seus subordinados.

- faz observações imprecisas da atuação de seus subordinados;
- observa com atenção a atuação de seus subordinados e orienta-os com eficiência;
- apresenta dificuldades para perceber a atuação dos funcionários.

Sigilo: atitude apresentada frente a assuntos confidenciais.

- na maioria das vezes é descuidado com assuntos confidenciais, necessitando de orientação constante de como agir;
- mantém sigilo diante de assuntos confidenciais, sendo elemento de confiança;
- não mantém sigilo em assuntos confidenciais, deixando de ser um elemento de confiança.

Coordenação: maneira pela qual distribui as tarefas de seus subordinados e habilidade em obter uma ação integrada pela consecução dos objetivos do grupo.

- seu método de distribuição é inadequado, deixando de atingir os objetivos do grupo;
- a distribuição de tarefas é de tal forma eficaz que o leva a atingir plenamente os objetivos do trabalho;
- apresenta dificuldade na distribuição de tarefas, sendo que, em algumas vezes deixa de cumprir os objetivos

Controle: condição de acompanhar o andamento dos trabalhos efetuados por seu grupo, com conhecimento e domínio de todos os fatores envolvidos na sua realização.

- acompanha com eficácia todos os trabalhos de seu grupo;
- na maioria das vezes, consegue acompanhar o andamento dos trabalhos de seus subordinados;
- não acompanha o andamento dos trabalhos.

Capacidade de Análise e Síntese: condição que apresenta para avaliar os elementos mais importantes de uma situação sem perder o sentido da totalidade.

- não apresenta condições de analisar nem de sintetizar os aspectos mais relevantes, perdendo em qualquer situação o sentido da totalidade;
- é hábil para avaliar de forma acurada os elementos mais importantes de uma situação;
- tem alguma dificuldade na análise dos elementos mais importantes, muitas vezes perde o sentido da totalidade.

Criatividade: capacidade para apresentar e desenvolver idéias, aprimorar técnicas e métodos de trabalho.

- não apresenta capacidade para sugerir novas alternativas para o aperfeiçoamento de técnicas e métodos utilizados no trabalho;
- demonstra alguma dificuldade;
- tem facilidade em apresentar e desenvolver idéias, aproveitando da melhor maneira os recursos de que dispõe.

Recomendação:

- transferência para outro setor de trabalho
- promoção
- demissão.

2.5.3 - Avaliação de Desempenho - Operacional

Disciplina: considere a maneira que o avaliado respeita a chefia, acata e cumpre as ordens que lhe são transmitidas.

- nem sempre acata e cumpre as ordens que lhe são transmitidas;
- é notável o respeito que possui pela chefia;
- sua atitude de respeito com seus superiores deixa a desejar.

Hábitos de segurança: Obediência às regras e instruções para prevenção de acidentes do trabalho.

- na maioria das vezes procura cumprir regras de segurança;
- cumpre em qualquer situação;

- não obedece as regras.

Relacionamento pessoal: contato que o avaliado apresenta com colegas, chefia e demais elementos envolvidos em seu trabalho.

- apresenta acentuada dificuldade em se relacionar com as pessoas;
- necessita de orientação constante para melhorar seu relacionamento;
- apresenta facilidade em estabelecer contatos adequados.

Zelo: maneira pela qual utiliza e conserva os equipamentos, materiais, ferramentas e demais bens da empresa.

- é muito cuidadoso na utilização e conservação de todos os materiais de seu trabalho;
- mantém os materiais de trabalho quase sempre em boas condições;
- em qualquer situação mostra-se descuidado.

Aprendizagem: capacidade em assimilar as informações recebidas sobre o trabalho.

- possui facilidade em assimilar as informações recebidas;
- assimila grande parte, porém ao aplicá-las, necessita de uma nova explicação;
- não consegue assimilar as informações.

Rendimento no trabalho: considere o rendimento do trabalho rotineiro do avaliado.

- é bom, embora ainda não consiga acompanhar e desenvolver suas tarefas;
- sobressai-se pelas realizações de suas tarefas;
- apresenta um baixo rendimento de trabalho.

Pontualidade: considere a exatidão do avaliado quanto a observância do horário de entrada.

- respeita o horário de entrada, embora chega atrasado algumas vezes;
- cumpre com exatidão o horário de entrada;
- chega freqüentemente atrasado.

Assiduidade: considere a quantidade de freqüência no trabalho, como também as faltas justificadas ou não.

- falta freqüentemente sem justificativas;

- pequeno número de faltas, com justificativas autorizadas;
- raramente falta.

Interesse: disposição com que o avaliado procura executar suas tarefas e se aperfeiçoar profissionalmente.

- apresenta pouco interesse na execução de suas tarefas;
- demonstra muito interesse em tudo o que faz;
- mostra-se totalmente desinteressado.

Adaptação: considere a capacidade de ajustamento do empregado em relação ao trabalho.

- ainda não se ajustou a este trabalho;
- está perfeitamente adaptado ao cargo que ocupa;
- o empregado não está adaptado ao trabalho que ora executa.

Recomendação:

- transferência para outro setor de trabalho
- promoção
- demissão

2.5.4 - Avaliação de Desempenho - Supervisão e Chefia

Liderança: forma como observa e orienta seus subordinados.

- faz observações imprecisas da atuação de seus subordinados;
- observa com atenção a atuação de seus subordinados e orienta-os com eficiência, motivando o grupo para o trabalho;
- procura observar a atuação de cada empregado e, algumas vezes suas orientações surtem o efeito esperado.

Iniciativa: disposição para agir e solucionar por si, ou recorrendo a outras pessoas, situações que surjam em seu trabalho.

- age prontamente frente a todas as dúvidas e problemas, solucionando-os da melhor forma;
- fica sem ação quando há dúvidas ou problemas, não sabendo solucioná-los;

- procura agir frente a maioria das situações ocorridas, as vezes deixa de solucioná-las adequadamente.

Interesse: disposição com que o avaliado procura executar suas tarefas e se aperfeiçoar profissionalmente.

- apresenta pouco interesse na execução de suas tarefas;
- mostra-se desinteressado e não se preocupa em aprimorar seus conhecimentos;
- demonstra muito interesse em tudo o que faz, busca constantemente oportunidade para se desenvolver no trabalho.

Coordenação: maneira pela qual distribui as tarefas a seus subordinados e habilidade em obter uma ação integrada para consecução dos objetivos do grupo.

- a distribuição das tarefas é de tal forma eficaz, que o leva a atingir plenamente os objetivos de trabalho;
- seu método de distribuição de trabalho é inadequado, deixando de alcançar os objetivos;
- apresenta dificuldade na distribuição de tarefas, sendo que, em algumas situações, deixa de cumprir os objetivos propostos.

Capacidade profissional: condição de aplicar recursos teóricos e práticos para a elaboração do trabalho.

- emprega de forma inadequada recursos teóricos e práticos em qualquer atividade;
- utiliza com eficácia tais recursos, inclusive em atividades mais complexas;
- tem dificuldades, muitas vezes, em utilizar esses recursos, mesmo em atividades mais simples.

Controle: condições de acompanhar o andamento os trabalhos de sua equipe com conhecimento e domínio de todos os fatores envolvidos na sua realização.

- na maioria das vezes consegue acompanhar o andamento dos trabalhos de seus subordinados, mantendo o controle da situação;
- não acompanha o andamento dos trabalhos;

- acompanha com eficácia todos os trabalhos de seu grupo, sendo capaz de expor prontamente a situação em que os mesmos se encontram.

Comunicação: forma de receber e transmitir idéias e informações verbais e escritas.

- comunica-se de maneira clara e objetiva facilitando a compreensão das informações que transmite;
- comunica-se de forma confusa, fazendo com que as informações transmitidas não sejam compreendidas;
- apresenta pouca clareza e objetividade na maneira de comunicar-se.

Tomada de decisão: maneira como atua em diferentes situações de trabalho, assumindo e prevendo conseqüências.

- demonstra insegurança para tomar decisões, responder sobre o andamento das atividades de sua área;
- apresenta firmeza ao tomar decisões, tendo excelente visão de todas as implicações das atividades que assume;
- falta-lhe às vezes a visão global das situações.

Planejamento e Organização: capacidade de elaborar programas de trabalho, utilizando procedimentos e recursos disponíveis à consecução dos objetivos propostos.

- necessita de orientação, por apresentar falhas na elaboração de programas de trabalho;
- mostra-se eficiente para elaborar tais programas, utilizando adequadamente procedimentos e recursos disponíveis para atingir os objetivos;
- não consegue elaborar programas, deixando de utilizar os procedimentos e recursos disponíveis, mesmo quando orientado.

Sigilo: atitude apresentada frente a assuntos confidenciais.

- mantém sigilo diante de assuntos confidenciais, sendo elemento de confiança;
- não mantém sigilo em assuntos confidenciais, deixando de ser de confiança;

- na maioria das vezes é descuidado com dados confidenciais, necessitando de orientação constante sobre como agir.

Recomendação:

- transferência para outro setor de trabalho
- promoção
- demissão

2.5.5 - Avaliação de Desempenho – Técnico

Capacidade de análise: condição que apresenta para perceber e avaliar os elementos mais importantes de uma situação, sintetizando-os, sem perder o sentido da totalidade.

- não apresenta condições de analisar, nem de sintetizar aspectos mais relevantes;
- é hábil para avaliar de forma acurada, os elementos mais importantes de uma situação;
- tem alguma dificuldade na análise dos elementos mais importantes de uma situação, muitas vezes, ao sintetizar dados, perde o sentido da totalidade.

Interesse: disposição com que o avaliado procura executar suas tarefas e se aperfeiçoar profissionalmente.

- requer incentivo para se aperfeiçoar profissionalmente;
- demonstra muito interesse em tudo o que faz;
- mostra-se desinteressado na execução das tarefas que lhe são atribuídas.

Método de trabalho: maneira pela qual o funcionário estabelece etapas para a execução de seu trabalho, visando os objetivos propostos.

- tem dificuldades em fixar etapas para o desenvolvimento do seu serviço;
- estabelece com eficácia, etapas visando o desenvolvimento de suas atividades;
- executa o trabalho nem prever etapas imprescindíveis, não conseguindo atingir os objetivos propostos.

Sigilo: atitude apresentada frente a assuntos confidenciais.

- necessita de constante orientação sobre como agir nesse sentido;
- mantém sigilo em assuntos confidenciais, deixando de ser um elemento de confiança;
- mantém sigilo nesses assuntos, sendo portanto um elemento de confiança.

Criatividade: capacidade para apresentar e desenvolver idéias, aprimorar técnicas e métodos de trabalho.

- não apresenta capacidade para sugerir novas alternativas;
- demonstra alguma dificuldade em apresentar idéias;
- tem facilidade em apresentar novos recursos para aprimorar técnicas e métodos de trabalho.

Capacidade profissional: condição de aplicar recursos teóricos e práticos para domínio e atualização desses conhecimentos pertinentes ao seu campo de atuação profissional.

- utiliza com eficácia recursos teóricos e práticos;
- emprega de forma inadequada, prejudicando o trabalho;
- na maioria das vezes aplica os recursos teóricos e práticos necessários, encontrando algumas dificuldades somente em atividades mais complexas.

Relacionamento pessoal: considere o relacionamento que o avaliado apresenta ao manter contato com outras pessoas.

- mantém um tratamento cordial com as pessoas, com as quais se relacionam;
- tem dificuldade para estabelecer contatos com as outras pessoas;
- sobressai-se quanto à sua maneira de relacionar-se, é extremamente cordial, sendo visto por todos com grande simpatia.

Conhecimentos ligados ao trabalho: observe o grau de domínio e experiência nos serviços sob sua responsabilidade.

- seus conhecimentos são mínimos, ocasionando erros que prejudicam o bom andamento de seu trabalho;
- apresenta grande preparo e competência para realizar seu trabalho;

- os conhecimentos que possui são suficientes para execução de suas tarefas.

Organização: observe a maneira com que organiza suas tarefas e ou materiais/documentos e outros que utiliza para realização do seu trabalho.

- apresenta-se de uma maneira notável quanto à controle e cuidado das atividades, materiais e documentação, serve como exemplo aos demais colegas;
- não chega a perder-se, mas apresenta dificuldades em desenvolver meios de organizar suas tarefas;
- não é organizado.

Pontualidade: considere a exatidão do avaliado quanto a observância do horário de entrada.

- respeita o horário de entrada, embora chegue atrasado algumas vezes, sem ultrapassar o limite de 5 minutos;
- chega freqüentemente atrasado;
- cumpre com exatidão o horário de entrada, dificilmente chega atrasado.

Recomendação:

- transferência para outro setor de trabalho
- promoção
- demissão

2.6 - Aplicação da Avaliação de Desempenho Humano

2.6.1 - Entrevista para Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha é uma função de Staff, em algumas empresas, a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação.

A avaliação com o empregado avaliado, constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação e que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado.

2.6.1 – Benefícios da Avaliação de Desempenho

Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

1. Benefícios para o chefe:

- a) Melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com uma avaliação que elimina a subjetividade.
- b) Propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados.
- c) Comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

2. Benefícios para o subordinado:

- a) Aprendem quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários.
- b) Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- c) Conhece as providências tomadas por seu chefe quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio deverá tomar (auto correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.)
- d) Condições para fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento e controle.

3. Benefícios para a organização

- a) Mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada empregado.
- b) Identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências.
- c) Pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

A aplicação do processo da avaliação fornece uma base racional e um conjunto lógico de referências para a aplicação de critérios de remuneração praticados na organização e de implantação de outras formas de reconhecimento e recompensa que diferencie o desempenho individual do coletivo.

A avaliação de desempenho tem por finalidade apreciar, de modo sistemático e formal, as diferenças individuais de desempenho na situação de trabalho.

O propósito de avaliação de desempenho é fechar o círculo de interação das diversas funções da administração de recursos humanos. Vale-se também da opinião obtida nas entrevistas de avaliação para redefinir e aprimorar os objetivos, padrões e expectativas de trabalho de parte a parte, visando a que ambos alcancem a melhora desejada de desempenho.

Mesmo as decisões freqüentemente desagradáveis de transferência ou de demissão de funcionários de desempenho insatisfatório são bem mais fáceis, já que se fundamentam na legitimidade de um processo decisório sustentado pela evidência documentada dos resultados obtidos nas avaliações anteriores e das tentativas e esforços realizados para a solução dos problemas então constatados.

A avaliação de desempenho presta-se ao exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação, como citados a seguir:

- a) Identificação contínuo de pontos fortes e fracos dos colaboradores e,

- conseqüentemente, da organização geral dos setores da empresa;
- b) Identificação de diferenças individuais tanto no profissional e no pessoal;
 - c) Desenvolver constantemente o estímulo à comunicação interpessoal;
 - d) Desenvolvimento do conceito “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
 - e) Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido;
 - f) Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
 - g) Indicações de promoções especiais e de aumentos salariais por mérito;
 - h) Indicações de necessidade de treinamento dentro ou fora da empresa;
 - i) Gestão de crises nas equipes (sintonia/finalidade) e nos processos operacionais (competividade/profissional) tanto nos sistemas técnicos e sociais;
 - j) Auxílio na verificação de aprendizagens no setor adverso da experiência anterior;
 - l) Identificação de diversos problemas no desenvolvimento do trabalho em geral, no relacionamento individual, dentro da equipe ou fora da equipes;
 - m) Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão, e
 - g) Apoio às pesquisas de clima organizacional.

Os contatos diários entre avaliador e avaliado, decorrentes da interação normal de trabalho, propiciam um sistema preventivo de aviso necessário à antecipação de crises. A avaliação sistemática e periódica, as entrevistas para o estabelecimento de metas e de acompanhamento de resultados asseguram uma perspectiva de longo prazo na análise e na reorientação de como o trabalho é realizado e o do que precisa ser modificado, não só em relação a um só colaborador, mas no universo de toda a equipe.

É preciso que a área de recursos humanos seja capaz de perceber o que realmente os avaliadores querem saber e se são capazes de aferir o desempenho de seus subordinados, de sorte que possam efetivamente distinguir e avaliar o peso das diferentes contribuições de cada um. As avaliações normalmente indicam as dimensões de desempenho que precisam ser aprimoradas, os insumos requeridos indispensáveis ao desenvolvimento de planos de capacitação, de reciclagem e de treinamento.

Portanto pode-se inferir que um programa de avaliação de desempenho é bem sucedido quando os seus resultados são de fato utilizados. O volume

maior ou menor de reclamação, queixas ou ressentimentos dos funcionários é um outro indicador da adequada utilização da avaliação de desempenho. A diversidade das aplicações de um programa de avaliação de desempenho certamente contribui para a organização evitar a seqüência confusa da utilização de artifícios e de subterfúgios que objetivam a melhora do desempenho dos funcionários com base, muitas vezes, em esperanças infundadas e desilusões sem conta. Oferece também a contribuição de um arcabouço metodológico que reduz sensivelmente o impacto da subjetividade e do palpite na apreciação da ação humana no trabalho.

Bibliografia

- ARAUJO, Luis César g. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOUZA, Vera Lúcia de. Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- STOFFEL, Inácio. Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

