



**THALISIE DO CARMO DRAPE**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA:  
UMA AÇÃO NECESSÁRIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Londrina, PR  
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Avaliação de desempenho na empresa**: uma ação necessária, elaborado por **Thalisie do Carmo Drape** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 2016

---

**José Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

---

**Theodomiro S. M. Delpim**  
**Orientador**

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Thalisie do Carmo Drape**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição ISAE - FGV, no período 11/04/2014 a 11/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Avaliação de desempenho na empresa**: uma ação necessária é autêntico e original.

Londrina, 13 de Julho de 2016.

---

Thalisie do Carmo Drape

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é conhecer um modelo de avaliação de desempenho na prática de uma empresa, a partir de uma pesquisa bibliográfica e de uma entrevista com a gestora de dois setores da empresa, denominada, neste contexto, como Empresa X. Durante o percurso teórico, autores contribuíram com importantes conceitos sobre as características que permeiam uma avaliação de desempenho eficaz; um processo que envolve o dinamismo do avaliador e avaliado, representa uma técnica de direção imprescindível à atividade administrativa atual, ou seja, um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Quanto à entrevista com a gestora-avaliadora, foi possível constatar que a empresa X adota o modelo de avaliação de desempenho por competências, realizando uma observação diária do comportamento do funcionário, analisa a evolução de cada um, identifica possíveis problemas ou situações difíceis, realiza conversas sempre que necessário, adota medidas que possam ajudar na análise sobre as possibilidades ou não de o funcionário evoluir, mudar de atitudes, adquirir ações proativas. A empresa X, sempre que realiza uma avaliação, fornece ao avaliado um *feedback* com os resultados e sugestões, caso necessárias. Tal procedimento mantém a transparência nas ações dos envolvidos, desperta o entusiasmo e compreensão dos avaliados. Em síntese, compreende-se que o processo de avaliar representa olhar para o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro, a fim de melhorar o rendimento, a evolução profissional de todos os colaboradores e possibilitar satisfação no exercício de cada função.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Habilidades. *Feedback*.

## ABSTRACT

The aim of this study is to know a model of performance evaluation in the practice of a company, from a literature search and interviews with the Manager of two sectors of the company, named, in this context, as company X during the theoretical course, authors have contributed to important concepts about the features that permeate an effective performance appraisal; a process that involves the dynamism of the evaluator and evaluated, represents an essential direction technique to current administrative activity, namely, a powerful way to solve performance problems and improve the quality of work and the quality of life within the organizations. As for the interview with the Manager-evaluation, it was found that the company X adopts the model of performance evaluation skills, performing a daily employee behavior observation, analyses the evolution of each, identifies potential problems or difficult situations, conversations where necessary, adopt measures that may assist in the analysis of the possibilities of the official evolve, change attitudes, acquire proactive actions. The company X, where performs an evaluation, provides the valued feedback with the results and suggestions, if needed. This procedure keeps the transparency in the actions of those involved, arouses the enthusiasm and understanding of evaluated. In summary, it is understandable that the process of assessing represents looking to the past, correct deviations in the present and define actions for the future in order to improve the performance, the professional development of all employees and provide satisfaction in the performance of each function.

**Keywords:** Performance Evaluation. Skills. Feedback.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
2.2	HABILIDADES.....	13
2.3	TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.4	FEEDBACK AO AVALIADO .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE .....	24
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
4.1	MÉTODO DE AVALIAÇÃO NA EMPRESA X.....	25
4.2	ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>31</b>
	Anexo A - Questionário para avaliação de desempenho .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a globalização tem despertado reações adversas tanto nas organizações quanto nas pessoas, enquanto profissionais. É o que conceituam vários autores. Neste sentido, é possível afirmar que a gestão eficiente dos recursos humanos nas organizações torna-se essencial para que as empresas consigam manter-se no mercado e garantir o desenvolvimento e o crescimento desejados.

Assim, com o olhar voltado ao cenário atual, constata-se a necessidade de as empresas reestruturem seus recursos de forma a obter melhores resultados, com o menor custo possível, portanto, com organizações mais enxutas e eficientes para a competitividade. E, dentre isto está a qualidade da mão de obra, mas, segundo Costa (1995) o grande problema atualmente, está em avaliar seus colaboradores de forma adequada e, principalmente, apresentar o *feedback* ao avaliado, como meio de fazer com que este repense suas ações profissionais e atenda às expectativas das empresas.

Nesse estudo, autores enfatizam que a avaliação de um profissional significa avaliar o desempenho no cargo ocupado pelo avaliado e o quanto este poderá se desenvolver. Tal processo tende a estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o nível de potencialidade de alguma pessoa. Neste sentido, autores mostram que esta avaliação pode ser feita por meio de abordagens diferentes, que recebem várias denominações, como: avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatório do processo, avaliação da eficiência funcional etc. Em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico: os empregados são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações e dentro de cada cargo exercido, portanto, avalia-se a pessoa.

Assim, é possível compreender a partir da concepção de Costa (1995) que o objetivo fundamental da avaliação do desempenho tem três características: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, claro, da forma de administração; e 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.

A escolha deste tema se justifica na medida em que se torna relevante à compreensão acadêmica e profissional, que o processo de avaliação de desempenho seja um instrumento que possibilita às empresas alcançarem resultados a partir do aproveitamento do desempenho dos funcionários; que por meio da elaboração de uma estratégia, planeja-se onde e o que se quer alcançar, e também que é justo e essencial no processo de avaliação, que o avaliado tenha um retorno da mesma, pois, de nada adianta avaliar o funcionário e não dar retorno sobre os resultados; seria um esforço desnecessário, considerando que, não sabendo dos pontos negativos, por exemplo, como haverá de melhorar o desempenho?

Assim, coloca-se em questão: quais as características necessárias para avaliar o desempenho de um funcionário, de maneira que este se coloque como peça estratégica para a empresa?

Uma das hipóteses para esse questionamento é entender que avaliar o desempenho de um funcionário é de grande importância, pois o mesmo precisa ter uma imagem de seu desempenho para que não caminhe no escuro. Tradicionalmente o que se vê é a resolução do problema de forma muito simples, demite-se e pronto, porém existem estratégias para direcionar esse panorama de maneira mais positiva.

Assim, considerando que nem todas as empresas têm o hábito de realizar uma avaliação de desempenho e, muito menos dar *feedback* ao funcionário, portanto, não há um método estabelecido de avaliação, este trabalho tem como objetivo conhecer o modelo de avaliação de desempenho que é utilizado por uma empresa de Londrina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho possivelmente surgiu como um instrumento de controle e ou incentivo. Isto redirecionou o foco dos empregados, que passaram a importar-se mais com os indicadores de desempenho do que com os resultados da organização e as decisões orientadas para melhorar os indicadores, mesmo que isto significasse pôr em risco o desempenho da organização como um todo (ENSSLIN et al., 2007).

Para os autores, esse tipo de avaliação de desempenho já é conhecido. As organizações, desde muito tempo, se utilizam de indicadores de desempenho, tais como: custo, qualidade, quantidade, tempo, produtividade, etc. para gerenciar produtos, serviços e processos. Tudo que estivesse disponível e fosse quantitativo era medido.

De concreto, tem-se que "foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX" (CHIAVENATO, 1997, p. 335). Assim, "o objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado" (SILVA, 2000, p. 121).

A preocupação estava em obter aumento na produtividade por meio da eficiência da máquina. Nesta abordagem verificou-se que as organizações conseguiram resolver as questões relacionadas à máquina, mas referente às questões relacionadas ao homem no trabalho nada foi feito. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina motivado somente por incentivos financeiros.

Na primeira metade do século XX "surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados" (SILVA, 2000, p. 199).

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados, a preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do funcionário que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças

na forma de tratar os funcionários, surgiram vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Na abordagem "neoclássica da administração", onde houve a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início a administração por objetivos, a qual Chiavenato (1993, p. 361) conceituou da seguinte forma: "a administração por objetivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle".

Na concepção de Chiavenato, a avaliação de desempenho por objetivo (APO) é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns à organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. E usam essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

Segundo Pontes (1996, p. 63) "na APO os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período". Ainda segundo este autor, "os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais" (p. 64).

Assim, segundo o autor, no processo de avaliação deve-se elaborar o planejamento estratégico, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras.

Alguns autores enfatizam que a avaliação de desempenho é uma atividade que se realiza continuamente, na maioria das vezes de forma inconsciente. O problema surge quando é preciso realizar a avaliação de desempenho em situações importantes, ou se necessita justificar para outros e para nós mesmos que a avaliação e as decisões dela advindas são as mais apropriadas ou necessitam realizar a mesma por escrito.

Para Chiavenato (2002) o processo de avaliação de desempenho pressupõe que o desempenho de uma organização depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe ou no grupo de trabalho. Tal avaliação deve avaliar o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro. O mais

importante não é o nome que a mesma recebe, mas como ela é aplicada e como os resultados obtidos são utilizados pela organização.

Ainda, segundo Chiavenato (1999) há razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores, como:

- a) a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e até demissões;
- b) comunicar aos colaboradores como está o desempenho no trabalho, apontando as necessidades de mudanças;
- c) permite aconselhar e conduzir os subordinados a respeito de seu desempenho.

Para que esses objetivos sejam traçados primeiro é elaborado o planejamento estratégico da organização que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que atua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planejamento estratégico da empresa serão traçados planejamentos em médio prazo para cada departamento, e somente aí é que será analisado e traçado os objetivos individuais (PONTES, 1996).

Compreende-se nesse contexto, que a novidade na avaliação de desempenho é o reconhecimento da necessidade de ter uma visão sistêmica formal que integre os objetivos estratégicos aos indicadores de desempenho táticos e operacionais. Esta nova visão permite compreender as consequências de variações dos indicadores de desempenho nos objetivos estratégicos e vice versa. Também cria alinhamento de esforços orientando o que necessita ser mensurado para controlar o desempenho de objetivos estratégicos (ENSSLIN et al., 2007).

Esses autores acrescentam que a nova visão muda o foco de medir o desempenho de indicadores de desempenho selecionados, segundo a disponibilidade e facilidade de mensuração (quantitativos e disponíveis) para identificar o que é importante, usualmente os objetivos estratégicos e explicar, via indicadores de desempenho, como e em que grau estes são alcançados, desde os níveis operacionais até o estratégico. O primeiro realiza a mensuração por meio de um conjunto de indicadores com pouca ou nenhuma associação para explicar os objetivos superiores ou mesmo compensações entre indicadores.

Também, a nova visão integra os indicadores estabelecendo compensações entre si fundamentando e mensurando simultaneamente sua participação nos níveis operacionais, táticos e estratégicos do contexto onde se deseja avaliar o desempenho. O primeiro apenas realiza algumas medidas, o segundo, avalia (ENSSLIN et al., 2007).

Nesse sentido, é possível dizer da exigência por melhor desempenho humano em todos os aspectos. Sabe-se que o "ser humano é o grande diferencial que se pode ter em cada organização, já que os produtos e os serviços são reproduzidos a cada dia com maior rapidez" (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

De acordo com Chiavenato (1999, p.101), "a administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, com a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance dos objetivos". E na concepção de Drucker (2003, p. 3), "o administrador é o elemento dinâmico vital de toda e qualquer empresa, sem sua liderança os recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção".

Administrar os recursos humanos tornou-se necessário com o crescimento das organizações, de modo que as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional.

[...] toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem-sucedida é o resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamentalmente e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho (LUCENA, 1992, p. 14).

Ainda na concepção de Lucena (1992, p. 15), essas características do profissional moderno dão ênfase a uma visão integrada de trabalho, com a preocupação permanente do desempenho humano, em torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, para o aumento da produtividade e a participação no sucesso da empresa.

O fato é que as empresas hoje precisam estar à frente de seu tempo buscando não só os objetivos em curto prazo, mas também e principalmente em longo prazo justamente para superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes (PONTES, 1996, p. 15).

Assim, segundo essas concepções, a avaliação de desempenho faz com que a empresa seja homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o funcionário por mais operacional que seja estará ciente das metas de seu cargo e conseqüentemente terá uma visão mais global do negócio da organização e da importância de cada atividade para que a empresa obtenha sucesso.

A avaliação de desempenho é a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo, um resultado e também para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (ENSSLIN, et. al. 2007). A importância em conhecer o que é e como se aplica este processo de avaliação é destacada para o alcance do sucesso de seu uso nas organizações.

Para esses autores, avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

Na concepção de Pontes (1996, p. 22) "a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro". Desta forma, para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários indicadores, os quais estão relacionados com o esforço individual.

Nesse sentido, considera-se que todas as pessoas apresentam pontos fracos e fortes em certas habilidades, e são estas que devem ser avaliadas.

## 2.2 HABILIDADES

Na explicação de Chiavenato (2005, p. 8) habilidade seria "a aplicabilidade do conhecimento, junto com um saber pensar, transformando o conhecimento em algo produtivo e concreto".

Nesse contexto Resende (2008, p. 23) coloca que a habilidade "está focada em qualificar formas ou maneiras de os conhecimentos serem aplicados de maneiras diferentes, ou seja, pode ser utilizado, por exemplo, no caso da habilidade de ser ágil".

Ainda, Resende (2008, p. 24) cita alguns exemplos de habilidades: "ter pensamento ágil, facilidade para aprender e para fazer cálculos, ter senso prático e estético, [...] e prender a atenção do público, entre outras".

Por sua vez, Leme (2012, p. 18) conceitua habilidade como: "é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia".

Assim, segundo esses autores, em contextos variados, a habilidade poderá ser utilizada ao se definir a ação de uma pessoa em uma maneira de raciocinar e até mesmo na tomada de uma decisão.

Entende-se que as habilidades do avaliado podem "determinar a realização superior ou inferior de determinada tarefa ou atividade, devido ao fato de não sermos iguais e não existirem seres inferiores". Portanto, a habilidade de uma pessoa é avaliada através de tudo aquilo que ele possa fazer e, em geral, constituídas em dois grupos de fatores caracterizados pelas "habilidades físicas e as habilidades intelectuais" (ROBBINS, 2001, p. 34).

Segundo esse autor, se uma pessoa é habilidosa tenderá a adaptar-se com maior facilidade às exigências das diversas tarefas que lhe forem atribuídas, tendo uma grande probabilidade de ser posicionada de forma favorável à situação. Do mesmo modo, aqueles com menor grau de habilidade tenderão a ser posicionados de maneira desfavorável em função de uma maior dificuldade em desempenhar uma determinada tarefa. A habilidade aqui é para ser entendida como um sinônimo de inteligência; aceita por muitos, como sinônimo de capacidade de adaptação.

O desempenho diferente ou ineficiente, como ensina Mager (1979), por falta de habilidade, só é perfeitamente identificado quando são esgotadas todas as tentativas de treinamento, *feedback* e prática. A falta de habilidade está intimamente

associada a uma comprovada ausência de potencial, o que pode ser prevenido por adequados instrumentos de seleção.

O desempenho, de certo ponto, depende da capacidade de interagir bem com os colegas e chefes. "Alguns colaboradores são dotados de excelentes habilidades, mas outros carecem de treinamento para melhorá-las, o qual inclui aprender a ouvir, a comunicar as idéias com clareza e a ser um membro mais eficaz" (ROBBINS, 2004, p. 229).

Neste sentido, Maximiano (2000, p. 312) conceitua que, "as habilidades relacionadas com a comunicação demonstram que certas características dos líderes podem ser e são desenvolvidas, de modo a transformar ideias em mensagens convincentes".

Na concepção de Lacombe (2005) a habilidade humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo, na direção dos objetivos estabelecidos, logo a importância de se avaliar o desempenho humano das pessoas como forma de melhorar aspectos pessoais e do trabalho em equipe.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 69) definem habilidade como "a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização".

O desenvolvimento das habilidades proporciona aos empregados e à empresa um crescimento que se apresenta na forma de vantagens como flexibilidade e adaptação, visão sistêmica, inovação e comprometimento da mão de obra, reduzindo a rotatividade e a falta de assiduidade no trabalho.

Dentro dessas concepções, conclui-se que a habilidade humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo, na direção dos objetivos estabelecidos. Para tanto, é importante a escolha adequada de técnicas de avaliação que surtam os efeitos desejados tanto do avaliador quanto do avaliado.

### 2.3 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entende-se que "a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional

do avaliado durante o seu desempenho no trabalho" (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998, p. 242).

Segundo esse autor, atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado. A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios para a organização. Esses benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação.

Bergamin (1988) acrescenta que o avaliador, esse processo resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

Nesse sentido, a importância do planejamento e da análise do desempenho está na capacidade de contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera e o que foi alcançado.

Robbins (2011) considera de fundamental importância que a empresa utilize do instrumento de pesquisa com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de funcionários quanto a sua função *feedback*, ao passo que a empresa dedique ao máximo sua atenção, de forma a eliminar, ou reduzir, os efeitos danosos que resultam das distorções originadas pela ausência ou presença de fatores como: Habilidade; Treinamento; Dedicção Pessoal; Remuneração, entre outros.

Na concepção desse autor, essa situação leva às organizações a repensarem e mudarem seus modelos de administração, visto que serão avaliadas em termos de efetividade; seja pela conduta da empresa, seja pelo valor pago pelo serviço prestado e também pelo nível de desenvolvimento e satisfação de seus Recursos Humanos, o seu maior bem. Tem-se então, que o objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

Dada essa importância, surge a necessidade de se criar métodos para tal processo. Assim, tem-se que os principais métodos de avaliação do desempenho são: método das escalas gráficas, da escolha forçada, dos incidentes críticos, da comparação, dos 360 graus, entre outros. Em qualquer destes métodos, a entrevista de avaliação do desempenho com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de *feedback* e que reduz as dissonâncias entre o superior e o subordinado (MARRAS, 2002).

Ensslin et al. (2007) enfatiza que na prática se tem muitas metodologias de avaliação que evidenciam pouca objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas, como por exemplo, o julgamento de avaliadores, processo a política da organização e a inflexibilidade do método. Além disso, há o erro de julgamento, que é uma das causas frequentes da subjetividade.

Nesse sentido, é possível afirmar que, em muitas situações, a constatação do que se passa entre os colaboradores é de desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obteve melhor avaliação.

Assim, os modelos apontados representam metodologias diferentes na aplicação de um programa de avaliação de desempenho individual. "Algumas dessas metodologias, atualmente, podem ser consideradas ultrapassadas" (MARRAS, 2002, p.198), mesmo assim, o autor explica:

Método de Incidentes Críticos: permite que o avaliador determine os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Trata-se de um sistema extremamente simples e relativamente preciso, leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa) em que o avaliador deverá por a sua marca (p.198).

Método Comparativo: utiliza-se de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre um empregado e o grupo onde este atua para encontrar os resultados desejados. Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas como a de posicionamento do avaliado no grupo, verificando se ele localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média desse grupo para, logo a seguir, comparando-o com o grupo em que localiza

(quartil superior ou inferior), realizar confrontações individuais com o objetivo de hierarquizá-lo um a um (p.199).

A comparação aos pares, ou seja, o número de vezes em que a pessoa é escolhida pelos outros componentes, o grau de preferência e, portanto, o parâmetro de mensuração de seu desempenho. Entretanto, esse método, além de extremamente simples, precário e subjetivo, concentra uma dificuldade de aplicação diretamente proporcional ao tamanho de grupo a ser analisado (p. 199).

Método de Escolha Forçada: criado e desenvolvido para avaliar oficiais das Forças Armadas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. Oferece a possibilidade de tornar o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso, o que fez, em pouco tempo, que ele fosse adotado por inúmeras organizações (p. 200).

O método da escolha forçada consiste, segundo Lucena (1999, p. 27), em "[...] avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe foram atribuídas".

Essas frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes lhe são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Esses valores são obtidos calculando-se os índices de Aplicabilidade e Discriminação de cada frase, em particular, em um estudo de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual (is) a (s) frase (s) que mais se identifica (m) com o desempenho do avaliando (MARRAS, 2002, p. 200).

Ainda utilizando as concepções de Ensslin et al. (2007) essas situações fizeram com que fossem desenvolvidos inúmeros instrumentos para realizar a função de avaliar o desempenho. Cada um destes desenvolvido para um contexto específico. Todos, no entanto, mantêm em comum o objetivo de: explicar e mensurar, ordinalmente e/ou cardinalmente, uma ou mais propriedades de algo importante e que se deseja conhecer seu desempenho para acompanhar e comparar com padrões; e ou identificar oportunidades de melhoria; ou ainda deixar claro o que é relevante para focar esforços e comunicar. Surge disto, então, o entendimento de que uma das principais razões do porquê avaliar é para construir conhecimento sobre o que se deseja avaliar.

Esses autores acrescentam que esse conhecimento permite identificar o que é importante e construir escalas ordinais e cardinais que permitam mensurar o grau de alcance deste fator e saber o que deve ser feito para melhorar. Sua principal

limitação está em que para ser operacionalizado necessita da participação comprometida do líder e do liderado.

Assim, a escolha da proposta de avaliação de desempenho deve ser abrangente para se ter em conta não somente suas particularidades de modelação, mas também e principalmente suas particularidades operacionais. Quem estabelece os aspectos a serem levados em conta quando da seleção da mais apropriada proposta são suas dimensões (ENSSLIN et al., 2007).

Para esses autores, o sucesso de uma decisão é proporcional ao conhecimento disponível daquele que detém o poder. Os modelos de avaliação de desempenho têm a função de construir este entendimento. E o erro mais comum na avaliação de desempenho é ter Indicadores de Desempenho padrões (genéricos) para utilizar em diferentes empresas. As empresas, sejam públicas ou privadas, justificam sua permanência no mercado por resultados gerados pela utilização de vantagens competitivas individuais.

Ainda segundo esses autores, não existe Indicador de Desempenho que se apliquem às empresas; o que pode ser o melhor para uma, pode ser precisamente o pior para outras, e acrescentam que, durante a avaliação de desempenho podem acontecer algumas distorções. Dentre elas, destacam-se:

- a) Halo: é a tendência de tomar uma característica ou um aspecto do desempenho do avaliado e generalizar para todos os outros. Ou seja, julgar todas as características em questão a partir de uma delas.
- b) Tendência Central: alguns avaliadores tendem a evitar os extremos, alto e baixo, e avaliar as pessoas, de um modo geral, na média das ponderações, reduzindo assim a eficácia da avaliação de desempenho. Este tipo de erro não permite a visualização de possíveis necessidades de melhoria, além de dificultar o reconhecimento de um bom desempenho.
- c) Leniência (compaixão) ou Severidade: é a tendência a avaliar todos os funcionários de modo rigoroso; tanto positiva, quanto negativamente falando. É necessário buscar um ponto de equilíbrio.
- d) Contraste: isto ocorre quando a avaliação é feita em cima de comparações entre os funcionários, e não de um desempenho padrão e objetivo. Quando isto acontece, um funcionário pode ser avaliado como razoável em relação a um extraordinário e conseguir uma avaliação

bastante forte em relação a um fraco. É sempre bom lembrar que a avaliação deve ser feita em função do papel que o funcionário tem a desempenhar.

- e) Recenticidade: é quando a avaliação ocorre em função de um fato que tenha se dado recentemente, e não em função do seu desempenho geral no período considerado.
- f) Potencial: a avaliação deve ser feita em cima dos resultados obtidos pelo avaliado, e não do seu potencial, daquilo que poderia ser realizado. O potencial do avaliado somente será considerado ao estabelecer metas e resultados para o próximo período.

Para Hanashiro et.al. (2007, p. 315), é preciso tomar cuidado para não distorcer a aplicação da avaliação de desempenho, como falta de objetividade no caso da mensuração de fatores como atitude, lealdade e personalidade, o efeito Halo que é a opinião do avaliador alterada em relação a um determinado funcionário atribuído ao relacionamento bom ou ruim vivenciado entre eles ou então a leniência que é quando o avaliador está propenso a ser generoso, dentre outros.

Assim, considerando que o avaliador conhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá manipular ou conduzir o resultado final. Caberá a ele, segundo Lucena (1999, p. 27) "[...] apenas indicar a relação de desempenho relevado, com as descrições de desempenho contidas nas frases".

Dessa forma, o modelo de escolha forçada "obriga (força) o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliando" (MARRAS, 2002, p. 201). Ainda para este autor:

Método de 360 graus: esse modelo encontra grande ressonância nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos, que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto os externos, em que o avaliando é focado por praticamente todos os elementos que o cercam e tenham contato com ele: membros da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc. (MARRAS, 2002, p. 201).

Esse processo de avaliação total recebe o nome de "360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* ou retroalimentação do seu sistema de informações" (MARRAS, 2002, p. 201).

Método de Escalas Gráficas: sistema extremamente simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinados

daquilo que a organização define como 'desempenho', fatores estes que podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, iniciativa, criatividade, etc. (MARRAS, 2002, p. 202).

Cada um desses fatores está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala que atribui desde um valor mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adaptam ao avaliando, chegar a um total numérico que identifica o seu desempenho final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo (MARRAS, 2002).

Assim, dois significados do processo de avaliação de desempenho ajudam a compreender a sua aplicação no mundo das organizações: por um lado, esta tem sentido de orientação, aquele que identifica suas potencialidades e suas vulnerabilidades e ajuda a desenvolver as suas capacidades e a torná-los mais competitivos. Por outro, a avaliação de desempenho é um instrumento de motivação, autodesenvolvimento e valorização utilizado para que a pessoa alcance o desempenho desejada com entusiasmo e satisfação (ENSSLIN at al., 2007).

Ainda sobre os métodos de avaliação, Gramignia (2002), elenca outros também utilizados: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal; foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho. Além disso:

**avaliação participativa por objetivo:** adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa. A avaliação participativa por objetivos é democrática, participativa, envolvente e motivadora;

**avaliação de desempenho por competências:** sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Segundo os autores, a avaliação de desempenho em seu uso, deve centrar esforços em desenvolver e valorizar as pessoas para que elas sintam a necessidade de retribuir com melhoria de desempenho. Esta avaliação apoia o alcance do

desempenho dos objetivos da organização por meio do alinhamento dos objetivos individuais de cada empregado, na organização. Quando o empregado está ciente sobre o que é esperado do seu trabalho e tem o apoio necessário para contribuir eficientemente e produtivamente, seu senso de propósito, de autoestima e de motivação aumenta.

#### 2.4 O *FEEDBACK* AO AVALIADO

Cabe aqui enfatizar que toda pessoa avaliada necessita receber uma posição a respeito de seu desempenho, para saber como está o desenvolvimento de seu trabalho. "Sem a retroação das organizações, as pessoas tornam incapazes de perceber se o papel devido está sendo desempenhado" (CHIAVENATO, 1999, p.190).

Nesse sentido, Ensslin et al. (2007) acrescenta que os instrumentos para a operacionalização do Modelo de Avaliação de Desempenho estão focados na atividade das ações, dentre os tipos de ações possíveis *coaching* e *counseling*, o mais simples e que pode surtir resultados mais rápidos é a prática do *feedback*.

Ainda segundo esses autores, o *feedback* é um processo informativo de via única do líder para o liderado, e tem como característica deixar clara a diferença de desempenho do avaliado e o que a empresa espera dele e qual o desempenho atual em comparação com o desejado do empregado.

O desempenho, de acordo com Tachizawa (2004), tem que considerar os indicadores de avaliações e também as metas negociadas com o seu supervisor. Suas possibilidades de corresponder às expectativas estão diretamente ligadas ao pleno apoio de seu grupo e ao cumprimento das garantias que a organização lhe oferece. Suas expectativas em relação à carreira e salários dependem disso.

Todos devem conhecer também a avaliação de seu grupo, de seu setor e de seu departamento. "Com isto, os ajustes e correções a serem realizados exigirão o esforço conjunto desses seguimentos e a participação de cada colaborador, que terá sua parcela de responsabilidade e contribuição no resultado do processo" (TACHIZAWA, 2004, p. 213).

Além disso, para muitos gerentes, relata Robbins (2001, p. 249), poucas atividades são mais desagradáveis do que a de fornecer *feedback* de desempenho

aos funcionários. "De fato, a menos que pressionados por políticas e controles organizacionais, os gerentes tendem a ignorar essa responsabilidade".

É importante destacar a relutância de muitos gerentes em fornecer *feedback* de desempenho, visto que os motivos são gerados pelas dificuldades que os mesmos sentem em discutir a deficiência de desempenho com os funcionários, e de apresentar um *feedback* negativo. "Muitos funcionários tendem a ficar na defensiva quando suas deficiências são apontadas, não aceitam o *feedback* como construtivo e para melhorar o desempenho" (ROBBINS, 2001, p. 250).

Assim, quando há o desejo de crescer profissionalmente e nas relações interpessoais, a comunicação deve ser inserida como forma de superar dificuldades. Segundo Gonçalves (2005), um comportamento ou um *feedback* para ser adequado, efetivo e construtivo deve ser oferecido nas organizações com sentimento positivo; que significa gostar do ambiente de trabalho, pois nos oferece segurança e um retorno financeiro para satisfazer as necessidades básicas; ele nos oferece um trabalho. Através desse trabalho se oportuniza a realização dos indivíduos. É o trabalho que permite a satisfação das necessidades de autoestima (sentimento de competência e status perante a sociedade) e oferece a chance de buscar de forma plena a felicidade.

Gonçalves (2005) acrescenta que a pessoa permanece no ambiente de trabalho quase metade do tempo da vida e aplicando esforço/energia, o que gera cansaço físico. Portanto, a mesma conquista o direito de buscar sempre a satisfação; e imagine passar todo esse tempo em um ambiente que você não suporta, e nele estão seus pares, seus subordinados, seus superiores, de cujo desempenho você também é responsável para que atinjam a felicidade, e, além disso, merecem o seu respeito.

Além disso, é importante dizer sempre a verdade, mas ouvir é também essencial. É importante considerar que está em jogo a empresa, a qual se faz parte, portanto, treinar dizer a verdade é um aprimoramento pessoal, mas que a verdade que se vê pode não ser a verdadeira, e um *feedback* de outra pessoa pode alterar a sua verdade e a chance dela ser a verdade verdadeira aumenta; e a decisão para a sua empresa será pautada em fatos não em razões emocionais desnecessárias, e muitas vezes prepotentes. A verdade é que ninguém é seu dono (GONÇALVES, 2005). E prossegue, seja não valorativo: nunca inicie um *feedback* com um adjetivo; seja específico: enfoque apenas um assunto por vez; seja descritivo: ao ser

específico ofereça dados (quantidade, datas, local ou seja, dê os detalhes sobre o que está falando); seja oportuno: observe se a pessoa está em condição emocional, disponível e em local apropriado para iniciar a troca de *feedback*.

Mesmo sendo uma citação antiga, cabe salientar a fala de Williams (1943), de que tão importante quanto receber é dar o *feedback* que se fornece. Se não der um retorno adequado para a pessoa, talvez ela continue da mesma maneira. O retorno pode ser verbal ou não-verbal, como uma expressão facial. O importante é estar disponível para dar e receber o *feedback* da maneira mais positiva possível, objetivando sempre o melhor resultado. Isto ratifica a necessidade de líder e liderados trocarem *feedback* e aceitarem os resultados, como forma de avaliarem comportamentos, produção, motivação.

Diante disso, conclui-se que a participação do funcionário no processo de avaliação de seu potencial é a oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, e de buscar ações para melhorar o seu desempenho, se necessário; o *feedback* funciona como guia e leva a pessoa à uma melhor integração com o grupo e, conseqüentemente, aumenta sua satisfação nessa interação.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo proposto, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de atualizar as informações sobre o tema proposto.

Segundo Fachin (2006, p. 119) entende-se que a pesquisa bibliográfica, "é uma fonte onde se colhe informações e que auxilia na atividade intelectual contribuindo o conhecimento cultural em todas as formas do saber". O estudo bibliográfico é importante por permitir fazer uma pesquisa muito mais ampla de teorias já existentes ou até mesmo de novas teorias.

O segundo momento da pesquisa, foi conhecer um modelo de avaliação praticado em uma empresa de Londrina – PR, a partir dos relatos de uma gestora de dois setores, com cerca de 20 funcionários.

#### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa, alvo da pesquisa, se localiza na região central da cidade de Londrina – PR e está no mercado há mais de 40 anos, atendendo no ramo de laboratório clínico, e faz em média 450 mil exames por mês, entre matriz e vários postos de coleta. E para atender a essa demanda, o mesmo conta com mais de 100 colaboradores, distribuídos em vários departamentos. Porém, as informações coletadas junto à gestora para responder à proposta deste trabalho, serão de apenas 2 (dois) setores que contam com cerca de 20 colaboradores.

A atividade de avaliar funcionários pelo desempenho está inserida na cultura da empresa. A avaliação de desempenho abrange todas as suas áreas e é realizada pelo gestor de cada setor, utilizando-se uma Ficha de Avaliação (Anexo A), com vários indicadores de competência, que, além de se analisar o atendimento direto, analisa o comportamento do avaliado, no intuito de analisar aspectos: empatia, equilíbrio, comunicação, iniciativa, pró-atividade, flexibilidade, planejamento e organização, poder de decisão, autodesenvolvimento, ética, comprometimento, responsabilidade, consciência ambiental, relacionamento interpessoal, espírito de grupo, foco no cliente e nos resultados, orientação pela qualidade, atribuindo grau de 1 a 5 para: inaceitável, insatisfatório, médio, bom e excelente, respectivamente.

Importante salientar que, para preservar a empresa e seus colaboradores, a pesquisa não divulgará dados de identificação, nominando apenas de Empresa X.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa X tem como estratégia, realizar a avaliação uma vez ao ano e se utiliza de formulário próprio, que é de conhecimento de todos, e deixando claro que o propósito é conhecer o quanto o avaliado poderá se desenvolver dentro da empresa. Porém, no decorrer do ano, sempre que precisa o funcionário é chamado para uma conversa.

Costa (1995) reforça que na avaliação do desempenho devem-se analisar as condições de medição do potencial humano; permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização administração; e 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.

Nesse processo fica claro que a empresa X busca transparência em sua relação com os funcionários. A estratégia de Recursos Humanos está fundamentada no conceito de parceria e compromisso, que tem orientado as ações no dia-a-dia.

A entrevista com a gestora dos setores aconteceu no mês de maio de 2016, em ambiente restrito, no horário de almoço da mesma.

### 4.1 MÉTODO DE AVALIAÇÃO NA EMPRESA X

Dentre os métodos de avaliação citados por Marras (2002), a empresa X escolhe avaliar seus funcionários pelo método de avaliação por competência, que segundo Shinyashiki (2007), é um dos processos mais utilizados pelas empresas nos últimos anos; é a gestão de pessoas vista de uma ótica mais ampliada, sistêmica e integrada. Ela é a vitória do recurso humano estratégico, impulsiona os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

Assim, como exemplo da avaliação que a empresa realiza, primeiramente, a gestora do setor agenda um horário com o avaliado para a entrevista, com um mínimo de 24 horas de antecedência, comunicando-lhe os objetivos e as características que serão consideradas para avaliar o desempenho do colaborador. Isto permite que ambos se preparem, além de garantir uma qualidade maior ao processo.

Segundo a gestora, o local do encontro entre com o avaliado é pensado antecipada e cuidadosamente a fim de não fomentar comentários entre os outros setores, mesmo sendo uma prática anual da empresa. O tempo da avaliação é suficiente para que os envolvidos se expressem com reclamações, sugestões, entre outros. Na maioria das vezes, essa conversa dá informações importantes de como o desenvolvimento das atividades daquele avaliado acontece prática, podendo, por exemplo, surgir problemas, não visíveis àqueles que não as executam, e que têm um impacto negativo nos resultados obtidos.

Na hora da entrevista, a gestora-avaliadora levanta os pontos fortes do desempenho do avaliado e os que precisam melhorar, no intuito de identificar possíveis dificuldades, além de elaborar um plano de ações que proporcione a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo mesmo; o avaliado tem toda a atenção da gestora-avaliadora.

Após o período de avaliação, a gestora analisa com cuidado todos os itens e dá o *feedback* ao avaliado, ressaltando todos os pontos positivos e os negativos a serem melhorados, uma prática bastante positiva na empresa, pois consolida a transparência entre os envolvidos.

Como exemplo, a gestora cita uma colaboradora que trabalha no atendimento ao cliente por telefone e também pessoalmente há bastante tempo. Segundo a gestora, este setor é de grande relevância, pois é o primeiro contato que o cliente tem com a empresa e é a partir desse momento que olhar positivo ou negativo em relação à empresa acontece.

Cabe salientar que cada empresa define o sistema da avaliação de seus funcionários dentro dos objetivos da mesma. Neste caso, segundo a gestora, os objetivos estão fragmentados dentro de cada área, e conta com a colaboração de todos para desempenhar eficazmente seu papel no mercado em que atua.

## 4.2 ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho envolve toda a estrutura humana organizacional, apoiando-se na aceitação e participação de toda administração, bem como o efetivo preparo e capacitação técnica da equipe de profissionais relacionada aos recursos humanos.

Conforme observa Lucena (1999), os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por todos os processos de recursos humanos. Em sua essência, todas as iniciativas e ações são voltadas para gerenciar o desempenho, ou seja, a manifestação concreta, objetiva do que o indivíduo é capaz de fazer. E, nessa entrevista, observou-se a preocupação com o controle da qualidade, a produtividade e também dos procedimentos do sistema de avaliação, tendo em vista o aprimoramento do método utilizado.

Segundo a gestora, na empresa X o sistema de avaliação envolve todos os níveis hierárquicos e, principalmente, a relação contínua entre o avaliador e o avaliado, e que estes têm o compromisso de agir em busca do aprimoramento profissional. O acompanhamento de todo o sistema é constante e acontece ao longo de todo o período de avaliação, o que permite ajustes oportunos e ações direcionadas.

A partir da fala da gestora, observou-se que na empresa X os resultados obtidos, individualmente, interferem nos aspectos gerais do grupo, uma vez que o importante é que o grupo tenha bom desempenho, pois o desempenho individual gera uma cadeia de relações da qual virá o resultado.

Além disso, a empresa X também procura incentivar o trabalho em equipe e a constante troca de informações e de conhecimento entre os profissionais de diversas áreas de atuação estruturadas, acreditando que os resultados obtidos em grupo, são geralmente mais satisfatórios do que os gerados individualmente. O colaborador, em função deste trabalho em equipe, adquire uma visão mais abrangente da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a busca bibliográfica neste trabalho, constatou-se que a importância da análise do desempenho está na capacidade de contribuição para a melhoria dos resultados da empresa. E, segundo a fala de muitos autores, ao avaliar o desempenho de alguém, é preciso ter em mente que os resultados da função que exerce não dependem única e exclusivamente da forma com que o avaliado realiza suas atividades ou do conhecimento utilizado, mas sim de influências do ambiente, da qualidade dos recursos disponibilizados e, principalmente, do trabalho de outras pessoas.

Avaliado e avaliador devem ter em mente que não estará sendo avaliada a personalidade do avaliado. E, caso seja necessário fazer alguma crítica ao avaliado, esta deve ser feita de modo objetivo e honesto, procurando deixar claro o ganho que o mesmo poderia obter caso algum comportamento fosse alterado ou alguma habilidade ou conhecimento novos fossem adquiridos. O erro não deve ser supervalorizado, direcionando o foco das observações para o problema em si, e não buscando punir os culpados; pode sim, ser uma boa oportunidade de aprendizagem.

Como se pode constatar, uma avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas.

Assim, respondendo a pergunta inicial deste trabalho sobre as características para realizar uma avaliação de desempenho, compreendeu-se serem estas: observação diária do comportamento do funcionário, saber identificar os problemas, realização de entrevistas periódicas, que permitam analisar a evolução do funcionário e, se necessário, adotar medidas, que sirvam como termômetro para entender se há condições de evolução ou reversão de alguma situação fora do padrão.

E a empresa X quando adota a avaliação de desempenho por competência consegue realizar positivamente tanto a avaliação de desempenho quanto o *feedback* ao avaliado de maneira que os envolvidos recebam com compreensão e entusiasmo os resultados destes.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, V. B. **Administração escolar colegiada: uma alternativa para a gestão democrática na escola**. Monografia de conclusão de curso de pós-graduação nível Latu Sensu, UFMT, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R.; DUTRA, A.; PETRI, S.M. **Identificando e analisando problemas de desempenho: o uso da avaliação de desempenho (*Feedback, Coaching e Counseling*) para melhorar a produtividade dos empregados**. (Apostila da disciplina EPS 7007 – Avaliação de Desempenho; 1º semestre, 2007; Florianópolis – UFSC, 2007).
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. rev atual. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, S. O. **O Feedback efetivo**. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005. (Texto apostilado).
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão por competência: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAGER, R. F. **Análise de Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da evolução urbana a revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 1996.
- RESENDE, E. **Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de Competências, Habilidades e Aptidões de seu cargo ou profissão**. São Paulo: Summus, 2008.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SHINYASHIKI, R. Você está preparado para a gestão de pessoas a partir das competências? Disponível em: <[www.shinyashiki.com.br/roberto/wueb/destaque](http://www.shinyashiki.com.br/roberto/wueb/destaque)>. Acesso em: 18 maio 2016.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WOOD JR., T.; PICARELLIFILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANEXO**

**Anexo A**  
**Questionário para avaliação de desempenho por competências**

INDICADORES	COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
Equilíbrio emocional	Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada					
Comunicação	Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.					
Iniciativa	Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.					
Pró-atividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, com ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					
Flexibilidade e inovação	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.					
Planejamento/organização	Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades das tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.					
Poder de decisão	Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias e pautados na missão e valores da empresa.					
Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional					
Ética	Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
Responsabilidade	Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
Consciência ambiental	Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.					
Relacionamento com os pares	Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrado consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções					

Espírito de grupo	Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.					
Foco no cliente	Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.					
Objetivo nos resultados	Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização.					
Orientação pela qualidade	Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.					

Fonte: Baseado na metodologia de Leme (2005)