

# AValiação do Desempenho Humano

As práticas da Avaliação do Desempenho não são o que podemos chamar de atuais. Desde que empresas, indústrias ou qualquer outra iniciativa foram direcionadas a atingir um objetivo, o homem e seu trabalho passaram a serem avaliados por alguém.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. Mais adiante, em 1918, a *General Motors* (GM) já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de Avaliação do Desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas, onde passaram a ser vistos como parte de sua gestão estratégica.

Durante muito tempo os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com as máquinas, porém nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava deixando a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e a humanização da teoria da administração, a preocupação dos administradores passou a ser o homem social. Uma figura que possui necessidades, objetivos, vontade própria, sensação de pertencer, sentimento de estima e que tinha como objetivo maior a sua auto realização.

## CONCEITOS

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa.

É, basicamente, uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho e etc.

Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

*A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais.* O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo, pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e do valor das recompensas oferecido pela empresa.

Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de *staff* (consultoria) com a assistência do órgão de Recursos Humanos (RH). Quem avalia é o superior imediato, pois possui condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

# A RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO 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 à 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.

Já em outras organizações, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é totalmente descentralizada. O meio termo mais utilizado é o sistema do qual existe centralização (no que tange ao projeto, sua construção e implantação do sistema) e a relativa descentralização (no que tange a execução). Sendo assim, nem sempre a administração do plano de avaliação de desempenho é função exclusiva do órgão de RH.

## **O supervisor direto.**

Como falamos anteriormente, na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade da linha de frente junto com a tutela da *Staff*, representando o órgão de RH.

Logo, 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 RH, no qual oferece apoio a todo o processo de implementação e análise sem “fugir” das metas e objetivos propostos pela comissão que avalia o desempenho.

## A comissão de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho costuma ser 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.

Exemplo de comissão de avaliação do desempenho:

Membros permanentes	Membros transitórios ou interessados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente</li><li>• Sócio</li><li>• Diretor</li><li>• Especialista em avaliação de desempenho</li><li>• Executivo de organização e métodos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encarregado da área de RH</li><li>• Supervisor da área em que está sendo realizada a avaliação de desempenho</li><li>• Gerente da área em que está sendo realizada a avaliação de desempenho</li></ul>

Realmente, se a organização conseguir obter pleno funcionamento da comissão e, através dela, uma harmonia consistente nas avaliações, terá atingido uma técnica avançada de avaliação de desempenho.

# OBJETIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho não é o fim de um processo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados do recurso de pessoas da organização.

Um estudo científico desenvolvido pela *General Electric Company* foi relatado para verificar a eficácia de seu tradicional programa de avaliação do desempenho. Verificou-se um aspecto fortemente positivo. Muitas pessoas têm uma ideia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está indo em seu cargo. Além disso, outro aspecto fortemente negativo é que são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa. Geralmente só o fazem sob forte controle e cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados.

### **São 3 os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:**

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.
2. Permitir o tratamento do recurso de pessoas como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

## VANTAGENS

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um *feedback* mais fácil aos funcionários analisados, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este *feedback* faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Este método é importante, também, para eliminar “achismos” e palpites quanto à avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos da empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela, o gestor pode avaliar melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente e etc.

Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória pelos responsáveis.

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente de setor para setor da mesma empresa, pois ele trata de níveis diferentes de pessoal, objetivos diferentes e avaliadores diferentes. Vale lembrar que, a avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base numa política de RH. Essa política também é um fator que pode ser alterado para cada área ou setor.

Assim, como as políticas de RH variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. A aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, logo as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. É 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 às determinadas características das várias categorias de pessoal. Há quem 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 no trabalho, e nunca apenas em suas características de personalidade.

Sendo assim, a área ou pessoa responsável pelas avaliações de desempenho de funcionários pode optar pelos seguintes métodos:

## 1- MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA.

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

Esse método 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 entre cada funcionário avaliado. Exemplo:

FATORES	GRAUS				
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO	PÉSSIMO
<b>Padrões de Produção (Qualidade e produtividade)</b>	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões estipulados	Às vezes está abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Conhecimento do serviço (Perícia no trabalho)</b>	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece quase nada do trabalho
<b>Cooperação (relacionamento Interpessoal)</b>	Excelente espírito de cooperação	Bom espírito de cooperação	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora nunca
<b>Criatividade (capacidade de inovar)</b>	Possui excelentes ideias	Possui boas ideias	Às vezes apresenta boas ideias	Raramente apresenta boas ideias	Nunca apresenta boas ideias
<b>Compreensão (capacidade de resolver problemas)</b>	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição



### **Vantagens do método das escalas gráficas.**

1. Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples;
2. 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;
3. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

### **Desvantagens do método das escalas gráficas.**

1. Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;
2. É sujeito às distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação 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 uma sensação de estereótipos;
3. Tende a roteirizar os resultados das avaliações;
4. Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

## 2. MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

Este método também é conhecido como *forced choice method* (inglês) e, originalmente foi desenvolvido por técnicos americanos dentro das Forças Armadas durante a 2ª Guerra Mundial para promoção de seus oficiais.

É um método de muito rigor onde o avaliador é “forçado” a avaliar o público por meio de frases existentes em blocos. Sendo assim, cada bloco possui critérios em formas de frases. Em cada bloco pode haver duas, quatro ou mais frases que servirão como base para avaliação. Há variações do método: o avaliador pode optar por utilizar 2 frases positivas e 2 negativas, ou apenas positivas remetendo a características mais delineadas do desempenho que ele procura. Sendo assim, o avaliador escolhe com sinal “positivo” a frase que melhor define o avaliado e, claro, escolhe com sinal “negativo” a frase que menos define o avaliado, não importando se a frase é positiva ou negativa. Vejamos a seguir um exemplo:

Bloco 1 (positivos e negativos)	+	-
Tem dificuldade com números		
Tem espírito de equipe		-
Não gosta de receber ordens		
Aceita críticas construtivas	+	

Bloco 2 (somente positivos)	+	-
Toma decisões com critérios	+	
Se expressa muito bem		
Oferece ótimas sugestões		-
Possui boa aparência pessoal		

No formulário com blocos de significados **positivo e negativo**, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, mensurar o resultado da avaliação.

Já 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. Ou seja, cada frase possui um “peso” e um objetivo diferente. Por exemplo, o avaliado possui espírito de equipe e boa aparência pessoal. Logo, os dois itens são importantes e positivos, entretanto o espírito de equipe pode ser mais “útil” para o cargo que o avaliado ocupa ou ocupará. Por isso, deverá contar mais pontos, ou seja, possui um “peso maior”.

### **Vantagem do método da escolha forçada**

1. Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (*hallo effect*);
2. Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

### **Desvantagens do método de escolha forçada**

1. Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
2. É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais;

### 3- MÉTODO DE AUTO AVALIAÇÃO

Algumas organizações utilizam a auto avaliação por parte dos empregados como método de avaliação de desempenho. Realmente é pouco comum este tipo de avaliação de desempenho, porque pode ser somente utilizado quando o grupo de trabalho é composto por pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual, além de equilíbrio emocional e capacidade para fazer uma auto avaliação destituída de subjetivismo e distorções pessoais.

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

Todavia, vários autores defendem que a avaliação de desempenho não pode ser exclusiva responsabilidade do próprio indivíduo porque:

1. Pode haver uma heterogeneidade incrível de objetivos, com a fixação de padrões individuais de comportamento profissional;
2. Os empregados nem sempre tem condições de se auto avaliarem dentro dos requisitos estabelecidos pela empresa, o que provocaria distorções e perda de precisão dos mesmos;
3. Os pontos de vista dos empregados dificilmente coincidem com os de seus superiores acerca da avaliação de seu desempenho e;
4. Os objetivos do desempenho podem tornar-se demasiadamente pessoais e individuais, subjetivos e personalizados.

## 4- MÉTODO DE VERIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL

Baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-list*) a respeito de cada funcionário. Funciona a partir de um parâmetro simples: cada um dos fatores recebe uma avaliação (uma nota quantitativa). E, ao final, somam-se os “pontos”, dando ao avaliador uma noção de desempenho de modo geral. A metodologia é muito parecida com o método de escala gráfica. Veja abaixo o exemplo:

Fatores	Notas Quantitativas				
	1	2	3	4	5
1. Habilidade para se decidir			X		
2. Aceita responsabilidades				X	
3. Cooperação		X			
4. Intuição nas decisões					X
TOTAL DE PONTOS: 14					

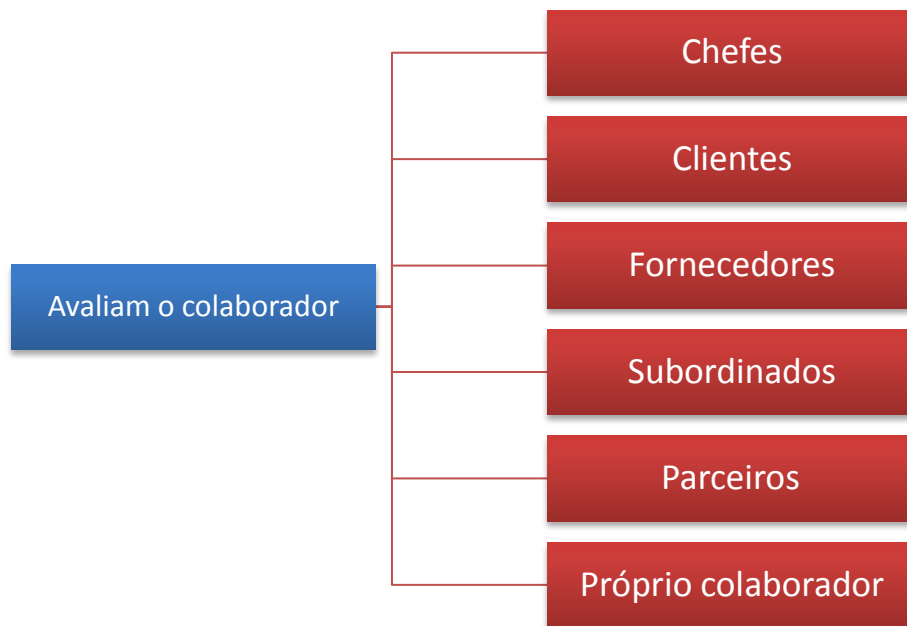
### Sobre as notas:

- Nota 1 e 2 são consideradas notas de **baixo desempenho**.
- Nota 3 é considerada **desempenho regular**.
- Nota 4 e 5 são consideradas de **alto desempenho**.

## 5- MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação 360 graus é um método moderno de avaliação de desempenho. É muito utilizado por grandes empresas que têm como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas.

Nesse método – conhecido também como *Feedback 360 Graus*, *Feedback com Múltiplas Fontes*, e *Avaliação Multivisão* – o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí o nome 360°). Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.



Essa avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa.

O resultado final da Avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário. Oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização.

Os resultados desta avaliação são confidenciais. O colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não saberá quem o avaliou.

Desta forma, o avaliado utiliza os *feedbacks* recebidos na avaliação para guiar o seu desenvolvimento profissional, principalmente no que se refere a competências e comportamentos de liderança percebidos como essenciais pela empresa em que trabalha.

A implantação da avaliação de desempenho 360 graus, através de sua visão geral dos *stakeholders* (público estratégico – pode ser uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria) ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores, por exemplo.

E após implementar as ações de melhoria individuais e coletivas, a equipe se fortalece, os indivíduos trabalham melhor e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado. Todos ganham muito quando se avaliam os colaboradores desta forma.

Existem centenas de outros métodos de avaliação de desempenho. Os apresentados neste curso são os mais comuns, aqueles normalmente utilizados pela empresa. Lembrando que, não existe a pessoa certa para fazer a avaliação de desempenho, e sim a pessoa mais adequada e que está acompanhando os funcionários. Esta pessoa pode ser o líder, gerente, encarregado, gestor ou empresário. Todos os métodos, se bem aplicados, melhoram o desempenho da empresa e de seus colaboradores. Uma boa avaliação de desempenho para você. Até mais!