

## **MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO**

### **HUMAN PERFORMANCE EVALUATION METHODS**

---

**ROBSON SOARES FERNANDES** – Professor do Centro Universitário São José

**MARIA DE LOURDES FERRAZ HELEODORO**- Professora do Centro Universitário São José

**EDUARDO BEZERRA DE SOUZA** - Professor do Centro Universitário São José

**UNIRAN LEMOS DA CRUZ**- Professor do Centro Universitário São José



## RESUMO

Na maioria das empresas a avaliação remete quase sempre à gestão do desempenho, cuja ferramenta principal ainda é a avaliação de desempenho. Existem nas organizações diferentes avaliações de desempenho como: avaliação financeira, avaliação das estratégias marketing, avaliação de produtividade e qualidade e avaliação de desempenho humano. Os métodos de avaliação de desempenho mais importantes são avaliação por objetivo e avaliação 360 graus, cujo objetivo principal tem sido o de verificar o quanto o empregado da empresa se adapta as demandas e exigências do trabalho e o quanto contribui para alcance dos objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Métodos de avaliação. Avaliação 360 graus

## ABSTRACT

In most companies, evaluation almost always comes down to performance management, whose main tool is still performance appraisal. Organizations have different types of performance appraisals, such as: financial evaluation, marketing strategies evaluation, productivity and quality evaluation, and human performance evaluation. The most important performance appraisal methods are evaluation by objectives and 360-degree evaluation, whose main goal is to verify how well the company's employee adapts to the demands and requirements of the job and how much they contribute to achieving the organization's objectives.

**Keywords:** Performance appraisal. Evaluation methods. 360-degree evaluation.

## INTRODUÇÃO

Veremos as bases conceituais da avaliação de desempenho e os conceitos básicos de avaliação de desempenho. Será apresentado o alinhamento do desempenho humano ao organizacional e como a avaliação de desempenho se alinha com o planejamento estratégico da empresa e qual sua contribuição para o alcance da visão e missão organizacional. Serão apresentados os métodos de avaliação de desempenho, conceituando os métodos de escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, avaliação 360 graus entre outros métodos e posteriormente um pequeno estudo de caso aplicado ao método de avaliação por objetivo e outro estudo de caso aplicado a avaliação 360 graus.

## Desenvolvimento

### 1. Bases conceituais da Avaliação de Desempenho Humano

Serão apresentados os conceitos básicos sobre Avaliação de Desempenho, veremos os significados das nomenclaturas mais utilizadas nessa área: feedback, balanced scorecard, administração por objetivos, diferença entre desempenho e potencial.

Primeiramente veremos a diferença entre desempenho e potencial. Apesar de serem conceitos distintos no cotidiano organizacional, a relação estreita entre ambos provocam equívocos e distorções.

#### Potencial x Desempenho

Segundo Souza (2005), esta diferenciação torna-se necessária diante das exigências da competitividade que, aliados ao mercado globalizado e aos avanços tecnológicos, impõem desafios que não deixam dúvidas quanto à relevância da força humana no processo produtivo. Entre as conseqüências das transformações organizacionais decorrentes dessas pressões externas, os gerenciamentos do potencial e do desempenho têm grande importância diante das demandas para a substituição dos alicerces dos modelos e das praticas gerencias decorrentes.

- Potencial – *Segundo Souza (2005), “potencial é um poder inerente à pessoa, refletindo nos conhecimentos, habilidades, experiências, interesses, entre outros, disponível para aplicação em qualquer situação de vida e de trabalho”. Devemos ir além da concepção de aptidões e recursos inatos para que possamos entender melhor o conceito de potencial.*
- Desempenho – *Para Souza (2005), “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada”. O desempenho humano individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde se encontra.*

## Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta gerencial que serve para ser utilizada em vários setores da empresa. Podemos observar diversas avaliações como: Avaliação de Desempenho Operacional, Avaliação de Desempenho Financeiro, Avaliação de Desempenho de Marketing/Vendas e Avaliação de Desempenho Humano.

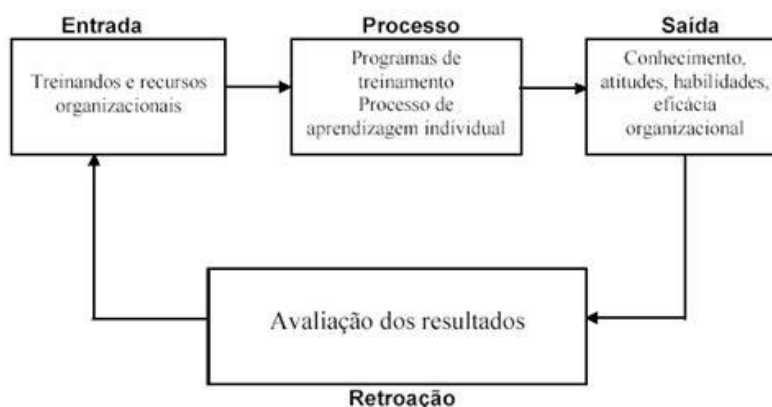
Um dos conceitos de Avaliação de Desempenho é definido por Chiavenato (1999) como um processo que mede o desempenho do funcionário. A Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações.

## Feedback

Um conceito bem simples de feedback é de retroalimentação, esse termo é utilizado na eletrônica, mas, também é utilizado em outras áreas.

Segundo Chiavenato (2000), o conceito de feedback ou retroação é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema volta à entrada.

Figura 1: Retroação



Fonte: <<http://psicologando.hd1.com.br/SUBSISTEMA%20DE%20DESENVOLVIMENTO.htm>>

Sendo assim podemos entender feedback como um sistema que avalia os resultados do sistema através do processo de retroalimentação.

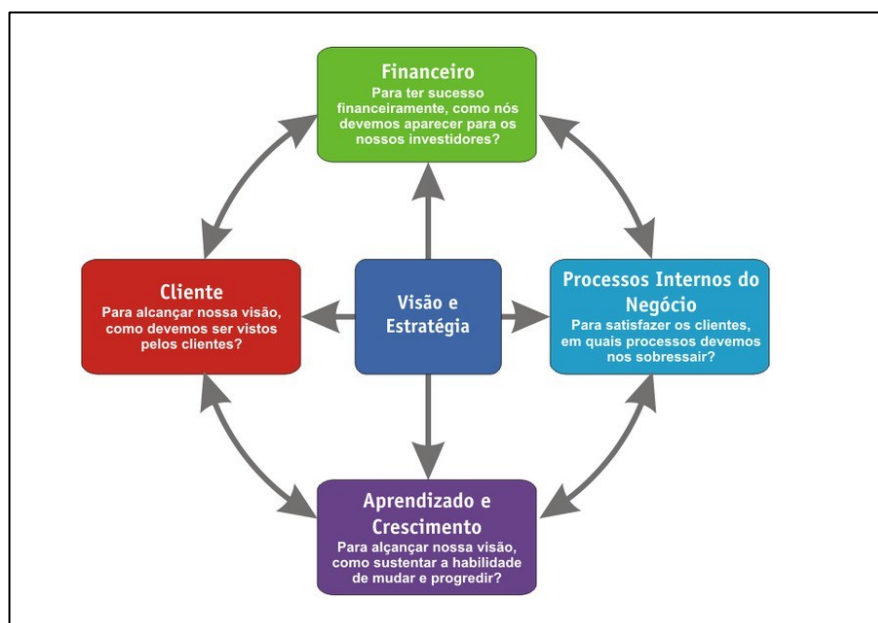
## Balanced Scorecard

O balanced scorecard é uma ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, com o objetivo de avaliar o desempenho da organização.

O conceito de balanced scorecard (BSC) é de uma ferramenta da gestão estratégica da empresa que é utilizada como um sistema de mensuração do desempenho organizacional.

O balanced scorecard traduz a missão e a visão da empresa para um conjunto de metas e medidas de desempenho que podem ser mensuradas e avaliadas.

Figura 2: Balanced Scorecard



Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BSC.png>>

## Administração por Objetivos

A Administração por objetivos tem como responsabilidade o alcance de resultados através do estabelecimento de objetivos e metas estabelecidas e mensuráveis.

Chiavenato (2000) define Administração por Objetivo como:

*“Uma técnica administrativa que enfatiza os objetivos, finalidades e resultados em lugar do processo administrativo (meios). Em vez do como administrar enfatiza o por que ou para que administrar”.*

Chiavenato (2000), também afirma que a Administração por Objetivos é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns.

## **2. Alinhamento do desempenho humano ao organizacional**

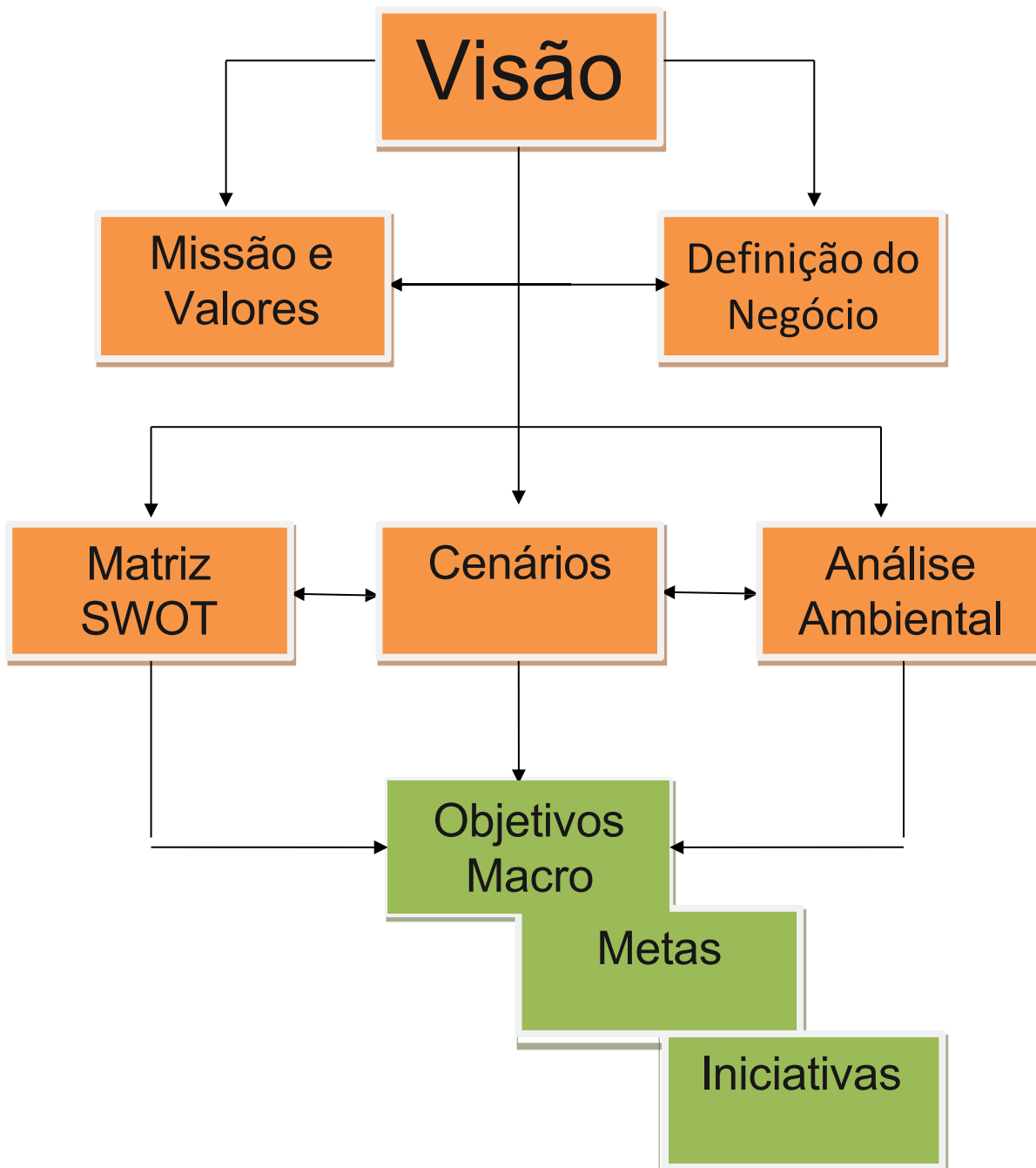
Segundo Souza (2005), a necessidade atual do alinhamento do desempenho humano com ao organizacional tem como objetivo a ênfase nos aspectos críticos que tornam a gestão de desempenho uma estratégia poderosa para a concretização de estratégias corporativas e, por decorrência, da visão empresarial.

Souza (2005), afirma que a interconexão de objetivos, por meio da atuação integrada dos diferentes segmentos, permite o alinhamento da missão e visão às estratégias corporativas, favorecendo a construção da identidade empresarial.

Por tanto, a interligação deve ser realizada por meio de indicadores que favoreçam uma atuação gerencial integrada. Para ele, indicadores devem ser construídos não somente visando mapear o desempenho em níveis distintos, mas devem permitir a avaliação, em conjunto, sob perspectivas distintas.

Vamos ver como é esse processo de planejamento estratégico de maneira bem resumida e onde podemos visualizar o alinhamento do desempenho humano na gestão estratégia da empresa. Vale lembrar que esse tema não é o foco da disciplina, mas é importante ser apresentado aqui para que possamos observar uma visão geral da atividade de avaliação de desempenho.

O processo de planejamento estratégico compreende grandes etapas que são desenvolvidas basicamente no diagrama a seguir:



A Visão é a descrição da situação desejada para a organização em um determinado ano horizonte.



**Exemplo: A visão da empresa Eternit é:**

“Ser uma empresa diversificada e rentável no fornecimento de matérias-primas, produtos e soluções para construção civil. Manter sua liderança no setor de coberturas e ter participação relevante em outros segmentos, posicionada entre as cinco marcas mais reconhecidas do setor de materiais de construção.”

A Missão é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da empresa em relação a outras do mesmo tipo.

**Exemplo: A missão da Eternit é:**

*“Desenvolver, fabricar e comercializar matérias-primas, produtos e soluções de excelência para construção civil, garantindo competitividade, rentabilidade e perenidade do negócio, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.”*

Os Valores são as condutas, posturas e atitudes das pessoas. O que a empresa valoriza.

**Exemplo: Os Valores da Eternit são:**

- *Agilidade*
- *Compromisso com Resultados*
- *Ética*
- *Excelência*
- *Foco no Cliente*
- *Respeito ao Meio Ambiente*
- *Transparência*
- *Valorização do Colaborador<sup>1</sup>*

A definição de negócio de uma empresa tem como atribuição delimitar o âmbito de atuação da organização em escopo de serviços e clientes. Podemos citar como exemplos de definição de negócio a empresa Harley-Davidson onde o seu negocio sobre ótica restrita é o de Motos e sobre a ótica ampliada é o de Estilo de Vida.

A análise ambiental envolve o diagnostico do ambiente interno e externo. O objetivo desta atividade é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da organização, bem como antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho e defesa.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.eternit.com.br/corporativo/missaovisaovalores/index.php?>> Acesso em 09/02/2012 às 15h39min.

A Matriz de SWOT visa mapear e interpretar as interações entre Oportunidade e Ameaças *versus* Forças e fraquezas da empresa.

Os Cenários são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem.

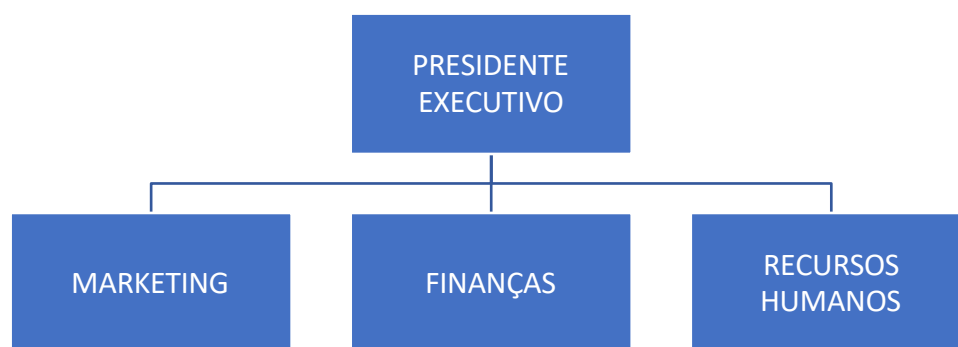
Primeiramente vamos distinguir o que são objetivos e metas com relação a prazos.

Os objetivos são de longo prazo e metas são de curto prazo. Imagine uma escada com vinte degraus. Meta é cada degrau dessa escada e objetivo é a escada como um todo. Podemos então imaginar que meta é uma fração do objetivo. O objetivo e a meta devem ser específicos, mensuráveis, claros e basear-se em dados concretos. Assim devemos detalhar cada objetivo em metas subsidiárias.

Quando realizamos a avaliação de desempenho humano queremos saber se os funcionários estão desempenhando iniciativas para atingir as metas e objetivos da empresa. Segundo Souza (2005), em termos organizacionais, a gestão do desempenho agrega valor aos objetivos e resultados estratégicos, evitando problemas como retrabalho.

Onde podemos encontra na estrutura organizacional a atividade de avaliação de desempenho?

Na estrutura organizacional abaixo podemos encontrar onde se localiza o RH de uma empresa.



Segundo Chiavenato (1999), existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas:

- *Processos de Agregar Pessoas*

- *Processos de Aplicar Pessoas*
- *Processos de Recompensar Pessoas*
- *Processos de Desenvolver Pessoas*
- *Processos de Manter Pessoas*
- *Processos de Monitorar Pessoas*

Podemos encontrar a atividade de avaliação de desempenho no Processo de Aplicar Pessoas.

Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho.

### **3. Métodos de avaliação de desempenho**

A Avaliação de Desempenho pode ser realizada através de métodos como (CHIAVENATO, 1999):

- ✓ Escala Gráfica;
- ✓ Escolha Forçada;
- ✓ Pesquisa de campo;
- ✓ Método dos Incidentes Críticos;
- ✓ Listas de Verificação;
- ✓ Avaliação por Objetivos;
- ✓ Avaliação 360 graus.

Para que possamos entender melhor os métodos de avaliação de desempenho veremos agora em detalhes os métodos citados anteriormente.

#### **Escala Gráfica**

É o método de avaliação de desempenho mais utilizado. Segundo Chiavenato (1999), o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Ele afirma

também que é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.

### **Escolha Forçada**

Esse método força o avaliador a avaliar o funcionário por intermédio de afirmações.

Chiavenato (1999), afirma que o método de Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

### **Pesquisa de Campo**

Método que conduz o avaliador a analisar o comportamento do funcionário na execução do seu trabalho e não na pessoa em si.

Segundo Chiavenato (1999), o método consiste em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

### **Método dos Incidentes Críticos**

É um método de avaliação de desempenho bastante simples.

Segundo Chiavenato (1999), esse método se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Ele afirma também que, o método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenho positivos ou negativos excepcionais. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada empregado.

### **Lista de Verificação**

Esse método é considerado tradicional na avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (1999), esse método é baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada empregado. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

Vejam agora os métodos de Avaliação por Objetivos e Avaliação 360 graus. Esses métodos são considerados os diferenciados dos demais, pois são métodos mais modernos e sofisticados.

### **Avaliação por Objetivos**

Esse método está profundamente relacionado ao modelo de administração por objetivos.

É um método no qual o superior (o chefe) e o subordinado (o operário) identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período de tempo.

Nesse método permite um acompanhamento periódico dos resultados alcançados e os anteriormente fixados e a identificação das providências necessárias para o próximo período.

### **Caso Prático**

Ticket – empresa do grupo francês Edenred que administra cartões de benefícios como os de refeição e alimentação.

Do estagiário ao presidente, os 632 funcionários da Ticket Brasil têm suas metas anuais estabelecidas – “contrato de gestão” – em conjunto com o superior imediato. A ferramenta, aliada à avaliação de desempenho, tem peso na definição da participação nos lucros e resultados, que em 2010 correspondeu, em média, a mais de 2,8 salários por trabalhador.

A receita líquida da operação brasileira subiu 15%, para R\$530 milhões, e o lucro foi de R\$ 191,9 milhões. Na opinião de 80% dos colaboradores, o processo de avaliação ajuda a melhorar os resultados do trabalho.

### **Avaliação 360 Graus**

É um método de avaliação de desempenho que se baseia na ampla participação de todos os integrantes da equipe, as informações sobre o desempenho do avaliado são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário. É também chamada de “*feedback 360*”.

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.

### **CASO PRÁTICO**

*Cielo, antiga VISANET com receita líquida de R\$4,2 bilhões, e o lucro de R\$1,8 bilhões em 2011.*

*Todos os 1600 funcionários tem seus objetivos definidos no começo do ano e são elegíveis aos bônus. No final do ano, um por um é avaliado pelo seu superior imediato. Da nota que define o tamanho do bônus individual, 70% representa seu desempenho e 30% a maturidade que o profissional demonstra nas competências comportamentais. Isso garante que fins satisfatórios não tenham sido alcançados por meios duvidosos. A gerência sênior e seus superiores também podem contar com um programa de ações da empresa.*

*Depois dessa avaliação 360 graus, cerca de 60% dos funcionários passam por outro processo, o fórum de gestão de talentos, em que um comitê avalia o desempenho dessas pessoas no contexto da performance dos demais colaboradores. A avaliação influi no tamanho do bônus, aponta aqueles que vão fazer um curso de pós-graduação, um MBA ou até receber promoção.*

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A avaliação faz parte do cotidiano de qualquer empresa, mesmo que de maneira informal os gestores estão a todo o momento envolvendo-se em processos de avaliação e os empregados estão constantemente refletindo a respeito de suas tarefas e carreiras dentro das organizações.

Vimos que existem vários métodos de avaliação de desempenho, mas esses métodos apresentam falhas e com isso podem acarretar prejuízos e injustiças aos empregados. A avaliação informal é mais problemática ainda, já que além dos problemas na avaliação profissional, acrescenta-se o fato de não se registrar nada do que foi acordado e nem do que foi realizado, podendo essa avaliação ser excessivamente subjetiva e injusta.

Com a concorrência cada vez maior e mais competitiva as empresas necessitam de pessoas altamente qualificadas para atuar no mercado porém, para que isso seja possível, elas deverão identificar os melhores colaboradores e treinar os que apresentam baixo desempenho, por isso a avaliação de desempenho é importante nas organizações, pois ela oferece subsídio as decisões gerencias e desenvolvimento profissional de cada empregado, com base em critérios definidos de forma consensual.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MOYSÉS, Jamil. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BECKER, B.E., HUSELID, M.A., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ARAÚJO, Adélia, **Curso de Gestão de Recursos Humanos: Sistemas de Avaliação de Desempenho e Administração de Carreiras**, Rio de Janeiro: AVM, Versão: 2007.

