

# A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.

Thaís Helena Oliveira Elias de Farias<sup>1</sup>

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem o intuito de discutir acerca da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica e suas características, considerando o cenário onde exige grandes mudanças organizacionais e principalmente comportamentais; busca destacar os principais conceitos e levantar desde os métodos mais tradicionais, aos mais modernos; compreender que o objetivo de medir o colaborador, se o mesmo está atingindo o desempenho esperado pela organização servindo também como indicador de necessidades de treinamento, motivação e outras medidas que busquem sempre os melhores resultados para ambos.

**Palavras- chaves:** Avaliação de desempenho. Motivação organizacional. Mudança comportamental.

## ABSTRACT

This article intends to discuss performance evaluation as a strategic tool and its characteristics, considering the scenario where it demands great organizational and mainly behavioral changes; Seeks to highlight the main concepts and raise from the most traditional, to the most modern; Understand that the goal of measuring the employee, if the same is achieving the performance expected by the organization also serving as an indicator of training needs, motivation and other measures that always seek the best results for both.

**Key words:** Performance evaluation. Organizational motivation. Behavioral change.

---

<sup>1</sup> Administradora formada pelo Centro universitário do Rio Grande do Norte. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: thaishfarias@hotmail.com

<sup>2</sup> Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente do UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

## **1. Considerações Iniciais**

Todo trabalho exercido pelo homem é avaliado de alguma forma. Neely (1998) destaca que a mensuração de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas da empresa e ao final desse processo, os sistemas de medição apresentam o grau de evolução, estagnação ou involução dos processos e atividades da mesma. O sistema de medição acompanha o progresso da empresa, então, seus eventuais erros são corrigidos, aumentando as possibilidades de que estas conquistem suas metas e objetivos. Sendo assim, inúmeros são os modelos de avaliação de desempenho preconizados pela literatura.

A avaliação de desempenho não é uma prática nova. Entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações e obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas.

Baseado neste contexto, podemos dizer que a Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização.

A avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Diante do cenário em que estamos vivendo, o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação em seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento.

Considerando estes motivos, as empresas necessitam realizar a medição de seu desempenho, para que possam identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa; Realizar comparações de desempenho com seus concorrentes; Rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

De acordo com Gonçalves (2002) a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. Complementando, a gestão organizacional deve estar embasada na indicação apontada por suas medidas de desempenho.

### **1. Responsabilidades pela avaliação de desempenho**

Pode se conceituar avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2004), é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, uma busca por harmonia no ambiente de trabalho, ou seja, reduz a incerteza ao proporcionar ao funcionário o feedback. Feedback, ao ver de Chiavenato (2004), é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca a harmonia à medida que proporciona uma troca de ideias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores.

Sendo assim, a responsabilidade pela avaliação de desempenho humano pode ser atribuído ao gestor, ao colaborador, ao colaborador e o gestor conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho.

Na maior parte das organizações, o gestor é responsável pelo desempenho de sua equipe e pela avaliação estabelecendo critérios. Geralmente, o gestor da equipe não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano de avaliação de desempenho, recorrendo assim, ao órgão de gestão de pessoas para que possa planejar e assim o gestor manter e acompanhar os resultados.

Nas organizações mais democráticas, segundo Chiavenato (2009, p. 248), é o próprio colaborador o responsável pela sua auto avaliação. A auto avaliação consiste em performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros determinados pelo gestor.

Na avaliação de desempenho que são de responsabilidade do gestor e colaborador, entra a Administração por Objetivos (APO).

Na visão de Chiavenato (2009, p. 248) a APO, agora é essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora. Dentro desta nova APO, a avaliação de desempenho segue estes caminhos:

**A. Formulação de objetivos consensuais:** é o primeiro passo dessa nova e participativa administração por objetivos que são conjuntamente formulados entre o avaliado e seu gerente. Uma verdadeira negociação entre ambos para alcançar o consenso. Os objetivos devem ser consensuais e não impostos. A superação desses objetivos deve significar um benefício para a empresa e, certamente, uma participação direta do avaliado nesse benefício, como um prêmio ou um esquema de remuneração variável. De qualquer forma, um incentivo forte e convincente para dinamizar alguma forma de comportamento.

**B. Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** alguns casos, ocorre uma espécie de contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito quanto aos objetivos a serem alcançados, E sempre necessária a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento intimo em alcançá-los. Essa e a condição *sine qua non* do sistema.

**C. Negociação com o gerente na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** após a definição dos objetivos consensuais e alcançado o comprometimento pessoal, o passo seguinte e o levantamento dos recursos e meios necessários para poder alcançá-los de modo eficaz. Sem recursos e sem meios os objetivos tornam-se quimeras. Os recursos e meios podem ser materiais (equipamentos, maquinas etc.) ou humanos (incentivos sociais, equipe de trabalho etc.), como podem ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento profissional do avaliado. Representam o custo necessário para alcançar os objetivos almejados.

**D. Desempenho:** e o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objetivos pretendidos.

**E. Constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** e a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição dos resultados e dos

objetivos precisa ter fundamentos quantitativos merecedores de confiabilidade e que forneçam uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado.

F. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** significa muita informação de retorno e, sobretudo, amplo suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência. O avaliado precisa ter uma percepção clara de como esta caminhando para obter uma ideia do seu esforço/resultado alcançado.

Outra alternativa para avaliar o desempenho é com a equipe de trabalho sendo a responsável. Este método consiste em fazer com que a equipe avalie o desempenho de cada um deles e conseqüentemente definindo metas e objetivos entre eles.

A avaliação feita pelo órgão de RH, é comum em empresas mais conservadoras, devido seu caráter burocrático e centralizador. Neste caso, cabe ao órgão de RH a responsabilidade de avaliação de desempenho com as informações passadas pelos gestores e processá-las gerando um relatório e providências que são coordenadas pelo órgão de RH.

## **2. Benefícios da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho trás benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como os principais beneficiários: o colaborador, o gestor, a organização e a comunidade. A avaliação não deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho (Chiavenato, 2010 p. 243).

As organizações tem observado uma grande importância nas avaliações de desempenho dentro e fora do ambiente de trabalho. A avaliação de deve ser aceita por ambos, avaliador e avaliado, pois a avaliação irá trazer benefícios para a organização e para o colaborador.

Segundo Chiavenato, 2009 p. 252, os benefícios para o gestor parte de avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores, propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho e comunicar-se com os mesmos, no intuito de fazê-los compreender a avaliação de desempenho como um sistema objetivo. Já para o colaborador, os

benefícios são: conhecer os aspectos de comportamento e desempenho que a organização valoriza; conhecer as expectativas do gestor a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos; conhecer as providências que o gestor está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que o colaborador deve tomar; e finalmente fazer uma auto avaliação, autocrítica, quanto ao seu desempenho, auto desenvolvimento e autocontrole. Para a organização, os benefícios são: avaliar o potencial humano em curto, médio e longos prazos e definir qual a contribuição de cada colaborador; Identificar os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências; Dinamizar a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

### **3. Instrumentos e métodos de avaliação de desempenho**

Existem vários métodos de se avaliar o desempenho de contingente de pessoas dentro das organizações com grandes variantes, pois cada organização tende a buscar sistemas que atendam aos objetivos específicos em função da característica da equipe envolvida.

Segundo Chiavenato (2009, p. 253), a avaliação do desempenho é um meio, método ou ferramenta, mas não um fim em si mesmo. É um meio de obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações.

Os principais métodos de avaliação de desempenho:

#### **3.1. Método das escalas gráficas**

A escala gráfica é um método bastante utilizado nas organizações. Consiste em um formulário de dupla entrada, no qual, no eixo vertical, estão os chamados fatores de avaliação (competências), já no eixo horizontal, os graus de medição do desempenho em cada um desses fatores.

Para Chiavenato (2015, p. 319) as principais vantagens que os especialistas em avaliação de desempenho encontram no método da escala gráfica são:

- É o método mais simples e elementar de avaliação do desempenho. Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador, sem grandes dificuldades conceituais ou técnicas;
- É o método de maior compreensão e entendimento. Tanto o avaliador como o avaliado compreendem com extrema facilidade o funcionamento do método;
- É o método de mais fácil desenho e construção. Pode ser facilmente implantado com extrema facilidade.

De acordo com Marras (2012, p. 59), entre as críticas a este método, as mais constantes são:

- Não há participação ativa do avaliado;
- A avaliação se restringe ao desempenho passado;
- Está sujeito a interferência subjetiva e pessoal do avaliador;
- As pessoas são tratadas de forma homogênea;
- O instrumento é rígido, não permitindo flexibilidade ao avaliador em relação às características do avaliado.

Centro de Formação Profissional "João Moreira Salles"						
<b>Funcionário:</b>						
<b>Departamento:</b>						
<b>Cargo:</b>						
<b>Data da avaliação:</b>						
<b>Responsável pela avaliação</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<b>Autoavaliação</b>	<b>Superior imediato</b>	<b>Colega de trabalho</b>	<b>Gerente</b>		
<b>Descrição das competências</b>		<b>Avaliação</b>				
<b>Competências genéricas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>0</b>				

<p><b>1. Comportamento ético:</b> Atitude pautada pelo respeito ao próximo integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.</p>						
<p><b>2. Autodesenvolvimento:</b> Interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da atividade ou serviço.</p>						
<p><b>3. Adaptabilidade e flexibilidade às mudanças:</b> Capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, respondendo às mudanças. Receptividade a novas informações, ideias ou estratégias e flexibilidade diante das situações opostas e/ou a fim de alcançar os objetivos planejados.</p>						
<p><b>Competências comportamentais</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>2</b></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>4</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>0</b></p>
<p><b>1. Comunicação:</b> Capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, contribuindo para atingir os objetivos da organização.</p>						

<b>2. Relacionamento interpessoal:</b> Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, para manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.						
<b>Competências técnicas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>1. Gestão de pessoas:</b> Conhecimento das normas e procedimentos referentes à gestão de pessoas. Saber utilizar as ferramentas de gestão de pessoas.						
<b>2. Gestão financeira (contas a pagar e a receber):</b> Capacidade de gerir o fluxo financeiro da unidade, organizando as informações de forma eficiente.						

**Quadro 01: Exemplo do Método de escalas gráficas**

Fonte: Marras, 2012, p. 60.

Este método evitar muitos erros comuns de avaliação por causa da sua facilidade de compreensão e utilização, embora propicie a superficialidade e subjetividade na avaliação.

### **3.2 Método da escolha forçada**

O método de avaliação de desempenho através da escolha forçada, segundo Chiavenato (2004, p.272), consiste em avaliar os colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador é forçado a escolher apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado, por isso o nome “escolha forçada”.

De acordo com Chiavenato (2004, p.272), a natureza das frases variam. Porém, há duas formas de composição das frases:

- a. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.
- b. Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

São vantagens do método segundo Chiavenato (2009, p. 260):

- Proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito generalização (*halo effect*);
- Aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.

De acordo com Marras (2012, p. 59), existem alguns pontos que podemos listar como críticas:

- Uma das dificuldades desse método é a sua elaboração. As frases devem ser selecionadas estatisticamente e é preciso validar essa escolha em relação aos objetivos da organização “procurando refletir o que espera de um colaborador e o grau de importância que é atribuído a cada desempenho” (Nassif, 2008, p. 298).
- Uma segunda dificuldade reside no fato de que não há feedback para o avaliado;
- Não sendo conclusivo, não proporciona base para o desenvolvimento do avaliado;
- Não há qualquer participação do avaliado no processo.

## **Quadro 2: Avaliação de desempenho pelo método de escolha forçada.**

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "X" na coluna ao lado sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
...							
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 133.

### 3.3 Método da pesquisa de campo

É o método de avaliação mais completo de todos os métodos tradicionais. É realizada uma entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho de seus subordinados. A avaliação é feita pelo gerente mas com assessoria de um especialista ou consultor.

O especialista faz uma entrevista de avaliação com o gerente, obedecendo o seguinte roteiro: (Chiavenato, 2015, p.321)

1. **Avaliação inicial:** o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
  - Desempenho mais do que satisfatório (+);
  - Desempenho satisfatório (+/-);

- Desempenho insatisfatório (-).

**2. Análise suplementar:** a partir de avaliação inicial do desempenho, é feita uma avaliação em maior profundidade, por meio de perguntas ao executivo:

- Por que o desempenho foi (+) ou (+/-) ou (-)?
- Qual a justificativa de tal desempenho?
- Quais tarefas foram bem desempenhadas?
- Quais tarefas foram regularmente desempenhadas?
- Quais tarefas foram mal desempenhadas?

**3. Análise profunda:** com os dados da análise suplementar, o especialista procura saber quais as providências já tomadas para melhorar e/ou corrigir o desempenho satisfatório:

- Que tipo de aconselhamento ou treinamento o funcionário recebeu?
- Já executou tarefas mais complexas?
- Já substituiu alguém em cargos mais complexos?

**4. Planejamento:** etapa seguinte é o planejamento de providências direcionadas para melhorar consistentemente o desempenho, como:

- Recomendações sobre treinamento;
- Recomendações sobre promoção ou transferência de cargo;
- Recomendações sobre aconselhamento, etc.

**5. Acompanhamento:** etapa das providências estabelecidas no planejamento e no acompanhamento dos novos resultados em termos de desempenho.

Este método exige duas etapas preliminares, que são a análise da estrutura dos cargos, onde antes da entrevista de avaliação, o especialista faz uma análise na estrutura funcional dos cargos dentro da responsabilidade do gerente. É feita também a análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias, que a partir da etapa anterior passa-se a verificar o perfil de aptidões pessoais e qualificações profissionais necessárias aos ocupantes.

Na visão de Chiavenato (2015, p.322), este método apresenta as seguintes vantagens:

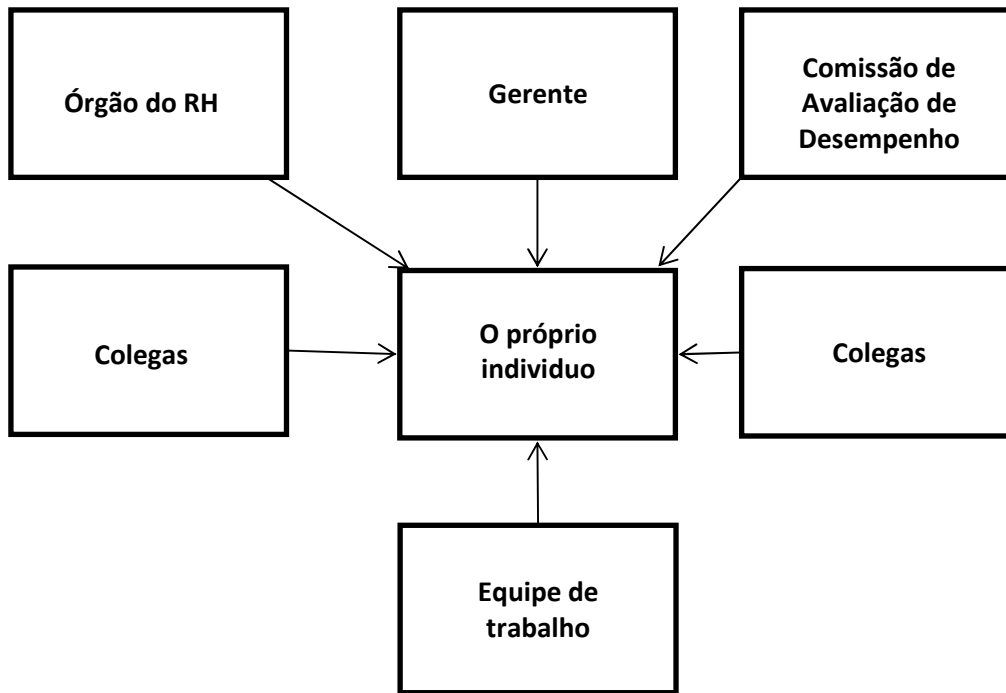
- Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais requeridas, permite ao gerente uma profunda visualização do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade e das habilidades, das capacidades e dos conhecimentos exigidos.
- Proporciona um relacionamento proveitoso com um especialista ou consultor que pode prestar valiosa assessoria e, ao mesmo tempo, treinamento de alto nível na avaliação do desempenho das pessoas.
- Permite avaliação profunda imparcial e objetiva de cada pessoa, localizando causas de comportamentos e fontes de inúmeros problemas.
- Permite planejamento de ação capaz de remover as barreiras e proporcionar melhoria substancial de desempenho.

De acordo com Marras (2012, p. 69), há algumas críticas ao método da pesquisa de campo. As maiores são relacionadas ao custo do processo, por ocupar um tempo muito longo do gestor e do profissional de RH para cada avaliado, e principalmente a participação mínima do avaliado no processo de avaliação, pois recebe quase exclusivamente as conclusões dos avaliadores e a incumbência de cumprir um plano de ação elaborado sem a sua contribuição.

### **3.4 Método da avaliação em 360°**

O método de avaliação em 360°, é um dos métodos mais visados atualmente nas organizações, pois é considerado o mais democrático e envolve vários colaboradores. No entanto, é recomendável para organizações que já tenham a prática da avaliação, pois a retroação pode intimidar e provocar ressentimento no avaliado. A afirmativa é confirmada por Chiavenato:

“É a forma mais envolvente de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados e proporciona condições que o individuo se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros.” (Chiavenato, 2009, p. 251)



Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 250.

São vantagens do método:

- A avaliação provém de múltiplas expectativas, portanto a qualidade das informações é melhor;
- É de extrema importância que seja escolhido os avaliadores com cautela;
- A retroação proporcionada por colegas e outros pode aumentar o autodesenvolvimento do avaliado.

Para este método Gramigna relaciona os seguintes princípios:

**Quadro 3: Princípios básicos para a avaliação em redes**

<p><b>1. Informação</b></p>	<p>Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.</p>
-----------------------------	---

<b>2. Confidencialidade</b>	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento.
<b>3. Clareza</b>	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho.
<b>4. Validade</b>	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeira cliente fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento são um percentual bom.
<b>5. Rapidez de resposta</b>	Os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser de fácil preenchimento
<b>6. Confiabilidade dos dados</b>	O uso de critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos padrões regulares garante a confiabilidade do resultado.
<b>7. Democracia</b>	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da

	empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
<b>8. Credibilidade</b>	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um porcentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Fonte: GRAMIGNA, 2007, p. 148.

Na avaliação 360°, os responsáveis são todos aqueles que mantêm alguma interação com o avaliado, sendo eles, gerentes, os colegas e pares, os subordinados, os clientes externos, os fornecedores, entre outros (figura 1). Segundo Chiavenato (2010, p. 246), a avaliação feita pelo entorno é a mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário.

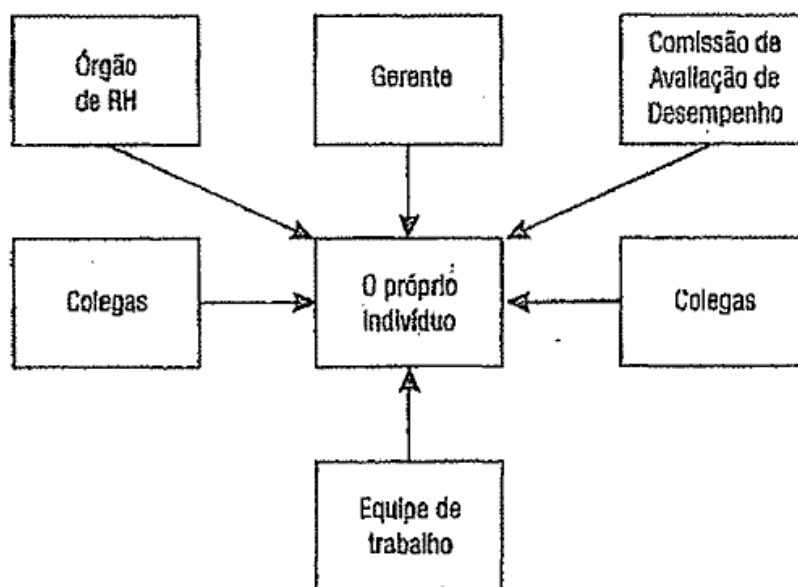


Figura 1.: Avaliação 360° modelo Chiavenato (2009, p. 250)

Para Chiavenato (2009, p. 250), os prós e os contras desta avaliação de desempenho, são:

#### **A. Prós:**

- O sistema é mais abrangente e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas;
- A qualidade da informação é melhor. A qualidade dos avaliadores é mais importante que a quantidade;
- Complementa as iniciativas da qualidade total e enfatiza os clientes internos/externos e a equipe;
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos;
- A retroação proporcionada por colegas e outros pode aumentar o autodesenvolvimento do avaliado.

#### **B. Contras:**

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

### **3.5 Método dos incidentes críticos**

O método de avaliação do desempenho baseado em incidentes críticos faz a avaliação das características que estão nos extremos positivamente ou negativamente. Marras relata:

Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca. (Marras, 2000, p. 176).

Dessa forma o registro dos fatos é feito pela chefia imediata que apresenta os pontos positivos e negativos nas ações de seus funcionários. Com o resultado desta análise é possível ser feita a mensuração dos pontos que necessitam de aperfeiçoamento de forma a melhorar o desempenho dos indivíduos.

Para Chiavenato este método se define da seguinte forma:

O método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). [...] Trata-se de uma técnica por meio da qual o líder observa e registra fatos excepcionalmente positivos e os excepcionalmente negativos do desempenho do avaliado. (Chiavenato, 2009, p. 262.)

São críticas ao método:

Exige grande disciplina por parte dos gestores, pois é necessário fazer anotações constantemente;

- Não se preocupa com aspectos normais do desempenho, enfatizando apenas os aspectos excepcionais;
- É tendencioso e parcial por fixa-se em poucos aspectos do desempenho.

#### **Quadro 4: Exemplo de método de incidentes críticos negativos**

<b>Nome:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Avaliador:</b>	
<b>Data</b>	<b>Incidentes críticos negativos</b>
02/01/2012	Houve uma reclamação do cliente em relação à maneira como foi atendido quando chamou para falar do defeito da máquina de lavar que havia comprado.
09/01/2012	Encaminhou a máquina de lavar do cliente para o setor de móveis, em vez de enviá-la para o setor de eletrodomésticos, retardando assim o atendimento do cliente. O engano só foi percebido quando o cliente reclamou da demora no atendimento.

Fonte: Marras, 2012, p. 65.

#### **Quadro 5: Exemplo de método de incidentes críticos positivos**

<b>Nome:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Avaliador:</b>	
<b>Data</b>	<b>Incidentes críticos negativos</b>
11/02/2012	Contatou o cliente, pedindo desculpas pelo seu erro, informando que o produto já havia sido enviado ao setor de eletrodomésticos. Ao mesmo tempo, informou esse setor do engano ocorrido, solicitando que fosse dada prioridade à solução do problema do produto defeituoso.
17/02/2012	Estabeleceu com o transportador um sistema de busca e entrega de eletrodomésticos que não permitiria confusão com o setor correspondente.

Fonte: Marras, 2012, p. 65.

#### **4. Considerações Finais**

Este artigo teve como principal finalidade desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da avaliação de desempenho em uma perspectiva estratégica, tendo como objetivo apresentar referencial teórico sobre o contexto estudado.

Com base no estudo, pode-se concluir que, a avaliação de desempenho é um processo contínuo, sendo necessário o desenvolvimento de uma cultura de avaliação, para que, os colaboradores saibam da importância do desenvolvimento deste processo para a organização e para os mesmos.

A avaliação de desempenho não é um evento na organização, e sim, um processo construtivo, onde os avaliadores e os avaliados devem ser preparados para dar e receber o feedback acerca de seu desempenho dentro da organização.

## Referencia Bibliográfica

Bergamini, Cecília Whitaker; Beraldo, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 4ª ed. Atlas, 1988.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier, 2010. 3ª ed.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Elsevier, 2009. 9ª ed.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 4ª ed.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. P. (2002) - **Desempenho Organizacional**. In Semanário Econômico, no 815.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

NASSIF, Vania Maria Jorge. **Gerindo o desempenho**. In Hanashiro; Teixeira Zacharelli (org). **Gestão do fator humano**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NEELY, A. **Measuring business performance**. The Economics, v. 3, p.70-89, 1998.

**THOMAS, J.R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S.J. Métodos de pesquisa em educação física**. 5ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.