

EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Lilian Delmas Regis¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre os aspectos que permeiam a construção de um processo de avaliação de desempenho, onde visitou-se os conceitos da evolução histórica sobre o processo de gestão de pessoas bem como a evolução histórica do processo de avaliação de desempenho. Neste trabalho descrevem-se as diversas etapas de construção e implantação de um modelo de avaliação de desempenho, e a contribuição do processo de avaliação de desempenho para as organizações. Este estudo expõe ainda as diferentes teorias motivacionais e as suas contribuições para o processo de gestão de pessoas. Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos. A avaliação de desempenho é comum entre as empresas preocupadas com a medição da atuação de seus colaboradores em seus respectivos papéis, representando a ferramenta mais utilizada para aferir índices relacionados ao trabalho, embora hoje em dia este processo vem sendo questionado e repensado frente aos novos desafios ligados a gestão de pessoas. O artigo apresenta a fundamentação teórica com um breve historial e percurso da avaliação de desempenho, definições e conceitos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão de Pessoas. Teorias motivacionais. Evolução histórica na gestão de pessoas.

¹Aluno do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: lilian.psi@hotmail.com

²Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em Engenharia de Produção - UFRN E-mail: anarosagsc@gmail.com

HISTORICAL EVOLUTION IN THE PROCESS OF PERFORMANCE EVALUATION.

ABSTRACT

The present study aimed to make a bibliographic review on the aspects that permeate the construction of a process of performance evaluation, where we visited the concepts of historical evolution on the process of people management as well as the historical evolution of the performance evaluation process. This paper describes the various stages of construction and implementation of a performance evaluation model, and the contribution of the performance evaluation process to the organizations. This study also exposes the different motivational theories and their contributions to the process of people management. Implementing performance evaluation systems in an organizational environment has been a major challenge for human resources professionals. The performance evaluation is common among companies concerned with measuring the performance of their employees in their respective roles, representing the most used tool to measure work-related indexes, although today this process has been questioned and rethought in the face of new challenges on people management. The article presents the theoretical basis with a brief history and course of performance evaluation, definitions and concepts.

Keywords: Performance evaluation. People management. Motivational theories. Historical evolution in people management.

1.0 INTRODUÇÃO

O mundo atual está em constantes mudanças em várias ordens como: ambiental, política e social. Essas mudanças afetam tanto as pessoas como também as organizações e impôs a busca permanente da competitividade nas organizações, como condição de sobrevivência. Essa busca incessante por competitividade exige a adoção de técnicas modernas de administração, como por exemplo, a reengenharia, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à mensuração de resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obterem novos padrões de flexibilidade, de qualidade, de produtividade e de superação no nível de satisfação dos clientes.

De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas é possível de ser identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações. À medida que os homens começaram a se organizarem para viverem em coletividades, surgiu a necessidade da formação de castas onde era levado em conta o poder de cada indivíduo. Esse poder era concedido a cada um pela sua capacidade de sobrepor-se aos demais, ou seja, pelo seu desempenho. Todavia, é bastante recente a intenção de avaliar de forma sistemática o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas funcionais. Em razão de tratar-se de um processo bastante complexo na sua implementação, de requerer uma gestão muito dinâmica e de exigir investimentos constantes na formação e treinamento de avaliadores e de avaliados, a avaliação de desempenho tem recebido prioridades variadas ao longo dos últimos anos. Nos dias atuais, é um processo com prioridade em ascensão.

Este processo de avaliação de desempenho passou a ocupar lugar de destaque na gestão de pessoas de todas as organizações públicas ou privadas que buscam o sucesso e, para se tornarem competitivas, as primeiras visando o bem-estar social e as últimas o lucro. Assim, todo profissional, seja no setor público ou privado é um ator do processo, seja como avaliador, avaliado ou como ambos.

Perante a importância do assunto, o este artigo procura realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema, aspectos que permeiam a construção de um processo de avaliação de desempenho, onde visitou-se os conceitos da evolução histórica sobre o

processo de gestão de pessoas bem como a evolução histórica do processo de avaliação de desempenho.

O cenário econômico, a globalização da economia e das informações, maximização de resultados, crescente oferta de novos produtos e conseqüentemente aumento da concorrência têm levado as empresas a repensarem a sua forma de gerenciamento, para que possam ser mais competitivas, e com isso naturalmente a gestão de recursos humanos também tem sido sempre desafiada a modificar a sua atuação. PINTO (1995) descreve que esse cenário exige das organizações não apenas intuição, mas principalmente informações para as tomadas de decisões. Para este autor o sucesso e sobrevivência das instituições dependerão das informações. LUCENA (1992) também aponta que as decisões são tomadas e praticadas por pessoas, portanto são as pessoas que promovem as mudanças, sendo evidente o impacto da competência na produtividade das organizações. Sendo assim, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas. O gerenciamento do desempenho humano no trabalho é um dos focos de atenção primordiais do processo de gestão de recursos humanos, pois seus resultados influenciam as demais fases desse processo, isto é, recrutamento, seleção, treinamento e etc.

LUCENA (1992) faz ainda uma retrospectiva histórica do processo de avaliação de desempenho, e nos mostra que a mesma é tão antiga quanto o homem. Os jesuítas já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação e os registros históricos apontam o rigoroso sistema de avaliação adotado pela Igreja Católica. Também as Corporações Militares e o Estado formularam critérios de avaliação de desempenho que foram transportados para o ambiente empresarial.

O atual cenário econômico que configura um ambiente instável, incerto e cheio de contradições, exigindo da gestão de recursos humanos criatividade e liderança para o processo de mudança. Neste contexto gerenciar desempenho significa descobrir talentos e criar espaços para a participação e o engajamento.

Este artigo tem por objetivo mostrar a evolução da avaliação de desempenho, suas principais formas e perspectivas, bem como os aspectos contemporâneos que interferem na atualidade neste processo.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

2.0 REFERENCIAL TEORICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS – EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Fazendo um breve resgate histórico, a gestão de pessoas tem sua origem no modelo de departamento de recursos humanos, quando “os empregados se tornam um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, P.19). As práticas desse modelo estavam voltadas para a realização de transações, procedimentos e processos de maneira mais eficiente possível, fica evidente a correlação do modelo de departamento de pessoal, a teoria da administração científica.

Segundo Chiavenato (2005, p.53), “o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis. O processo de evolução da área de recursos humanos passou por fases distintas, conforme descritos a seguir:

- a) **Fase Contábil: os custos em primeiro lugar** - Nessa fase a preocupação era principalmente de como eram controlados os custos das organizações. Os empregados eram encarados sob a ótica contábil. A organização pagava pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta fase foi a pioneira da “gestão de pessoas”, que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.
- b) **Fase Legal: estrito cumprimento da legislação** - Essa fase ocorreu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, pelo então presidente Getúlio Vargas, com isso surgiram os direitos dos trabalhadores e a preocupação das empresas em seguir as Leis.
- c) **Fase Tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade** - Durante esse período, o governo implementou no Brasil a indústria automobilística. Surgiram os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários. Neste período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros.

- d) Fase Administrativa: o sindicalismo como via de proteção** - Esta fase teve seu início em 1965, e foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, onde se implementou o movimento sindical. Neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista, considerando de suma importância os indivíduos e a relações entre eles.
- e) Fase Estratégica: planejamento como diferencial** – Esta fase foi marcada, principalmente, na metade da década de 1980, pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase que o Recursos Humanos teve mais reconhecimento em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico.

Nas décadas seguintes, observa-se grandes mudanças, tanto na visão da administração empresarial em geral, quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Essas mudanças ocorrem junto com o mundo das tecnologias de comunicação e informação em permanente evolução.

2.1.1 INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL NA GESTÃO DE PESSOAS

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente, tudo começou com a Revolução Industrial que foi um fenômeno internacional, acontecido de maneira gradativa, a partir de meados do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX chegando ao limiar do século XX. Este fenômeno provocou grandes e profundas mudanças nos meios de produção atuais, o que afetou fortemente nos modelos econômicos e sociais de sobrevivência humana. Esta revolução desencadeou o aparecimento da empresa e da moderna administração, trazendo rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas.

A revolução industrial foi o grande marco histórico que originou os estudos administrativos no ambiente de trabalho. Com esta revolução os processos de trabalho foram completamente alterados, assim como os meios de produção do trabalho, os destinos desta produção e as formas de organização dos trabalhadores.

A Revolução Industrial teve seu início na Inglaterra, no setor da indústria têxtil, com a mecanização dos sistemas de produção. A burguesia industrial ávida por

maiores lucros, menores custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias. Pode-se apontar o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos e mercadorias. Onde a produção até então artesanal, desde a Idade Média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na Idade moderna tudo mudou.

Com esses novos processos mecânicos, a produção aumentou exponencialmente em comparação com o que era produzido antes. Por outro lado, melhorou substancialmente a qualidade. Ainda no século XVIII, em 1792 outro invento de Eli Whitney conseguiu separar mecanicamente as sementes da fibra do algodão, de modo a reduzir substancialmente o preço. Estas inovações trouxeram para a Inglaterra vantagem no comércio dos tecidos de algodão. O tecido tinha um menor custo e podia ser comprado por mais pessoas, inclusive as que jamais haviam desfrutado o conforto de usar roupas leves e de qualidade. Em meados do século XIX três quartos das pessoas estavam ocupadas na manufatura em fábricas de médio e grande porte, no entanto, a tecelagem continuou sendo uma indústria doméstica, até surgir à invenção do tear mecânico, que era mais barato e de fácil manuseio. Com isso, os tecelões manuais foram deslocados para as fábricas.

Ao lado destas invenções no campo da indústria têxtil, surgiu outra grande invenção: a máquina a vapor, de James Watts, em 1763. Estas invenções no campo da indústria têxtil e a máquina a vapor, principalmente na indústria de mineração, dos transportes ferroviários e marítimos, que, num período de 100 anos (1770 a 1870), caracterizaram e promoveram a grande Revolução Industrial.

A revolução industrial mudou profundamente o mundo, provocando grandes transformações substituindo as oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria. Este período de industrialização foi fundamental para o aparecimento da teoria administrativa. Neste cenário da atual conjuntura do mundo onde há mudanças repentinas e incertezas, a administração tem papel importante na atividade humana.

Nesta época foi a intensificação da industrialização a nível mundial e o aparecimento dos países desenvolvidos ou industrializados eram as principais características deste novo tempo. Neste período, as empresas adotaram uma

estrutura organizacional burocrática e centralizada. Durante o período de 1900 até meados da década de 30, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da administração. As práticas de recursos humanos eram pouco valorizadas nesse período, ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo, dado as grandes transformações vividas. A administração moderna surge em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial: crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passam a exigir uma administração mais científica que seja capaz de substituir o empírico e a improvisação pela maior eficiência e produtividade das empresas, com objetivo de fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

2.1.2 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO E A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O surgimento da teoria Clássica de Administração e a escola de administração científica ocorrem, principalmente, em função da Revolução Industrial. Após a revolução Industrial as empresas passaram por um processo de rápido crescimento, fazendo necessário, portanto, uma atividade que abordasse as questões empresariais de maneira mais científica e menos improvisada. Outro fator importante é que, com o aumento do número de empresas e complexidade de sua administração, bem como o crescimento da concorrência, a busca por meios de melhorar a eficiência das organizações tornou-se fator necessário para a perenidade das empresas. A divisão dos cargos e tarefas passa a ser indispensável para atender a constante necessidade de redução de custos e desperdícios. Estas necessidades emergentes fizeram com que os estudos desenvolvidos por Taylor e Fayol fossem tão impactantes em suas épocas.

O início do século XX é dado como época princípio da administração como ciência, tendo como introdutores: o americano Frederick Winslow Taylor e o francês Henry Fayol. O primeiro desenvolveu a chamada Administração Científica e o segundo a Teoria Clássica.

A Administração Científica, introduzida por Taylor nos Estados Unidos, tinha como principal foco aumentar a produtividade e eficiência no nível operacional das empresas. O ponto principal era a divisão do trabalho, as tarefas e a separação dos cargos. Por essa razão, afirma-se que a Administração Científica parte de baixo para cima, ou seja, dos empregados para o todo. A ênfase da teoria era a tarefa, os movimentos necessários para realização das atividades, o tempo necessário para tal execução e a especialização do trabalhador eram estudados de forma cuidadosa.

A introdução do Taylorismo foi o primeiro marco da estrutura e formalização dos sistemas da gestão de pessoas. Taylor aborda os princípios e práticas de gestão, procurando alcançar uma maior eficiência industrial. Este modelo tem como ideias-chave a definição do cargo, ou seja, o conjunto das tarefas associadas ao desempenho do posto de trabalho. A aplicação do método visa obter uma maior eficiência na realização das tarefas. Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar os seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em equipe, da supervisão e ênfase na eficiência. As ideias de Taylor deram uma forte contribuição para o alicerce da profissionalização da gestão.

Até então a improvisação era o que imperava nas empresas, os funcionários desenvolviam seu modo de agir em suas atividades observando como os demais faziam, de maneira que cada um ia inserindo seu modo pessoal de exercer as tarefas, com isso não existia um padrão da produção e existia desperdício de material e tempo o que, conseqüentemente, gerava baixa eficiência. Taylor percebeu a necessidade de padronização do trabalho. Realizou estudos para compreender como as tarefas eram realizadas, principalmente o tempo e movimentos necessários, visando estabelecer um padrão para execução do serviço. Preocupou-se, também, com a organização dos locais de trabalho e com o treinamento dos funcionários, até em cargos de direção. Alguns pontos eram cruciais para que o sistema funcionasse: técnicas prontas para execução das tarefas, padronização das ferramentas e máquinas utilizadas para execução dos trabalhos e prêmios para incentivar a produtividade.

No livro “Principles of Scientific Management” (Princípios de Administração Científica), publicado por Taylor em 1911, são apresentados seus estudos, porém com maior ênfase em sua filosofia, e introduz também os quatro princípios fundamentais da administração científica: **Princípio de planejamento:** substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – o improvisado e o julgamento individual que até então imperava, são substituídos pelo trabalho que deve ser planejado e testado, onde seus movimentos são decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução. **Princípio de preparo dos trabalhadores:** selecionar os trabalhadores conforme suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. Sempre de acordo com o método planejado para que atinjam a meta definida. **Princípio de controle:** controlar a realização do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta definida; **Princípio da execução:** distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível. Objetivava que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, eliminando movimentos inúteis. **Estudo da fadiga humana:** a fadiga induz o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal. **Desenho de cargos e tarefas:** é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes; especificar também quais os incentivos salariais e prêmios por produtividade. **Condições de trabalho:** o conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, porque são essenciais para o ganho de produtividade. **Padronização:** aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade, menor tempo e reduzir os custos de produção. **Supervisão funcional:** os operários são supervisionados por vários supervisores especializados na tarefa, e não por uma autoridade centralizada. **Homem econômico:** o homem é motivado por recompensas salariais, econômicas e materiais.

O empregado, ao invés de executar uma tarefa complexa com começo meio e fim, realizava tarefas simples e específicas que, numa linha contínua de montagem, permite obter o resultado final – o produto. Ao final desta linha o produto tinha passado por vários operários, intervindo cada um com a sua especificidade, movimentos simples e repetitivos. Nesta perspectiva, a relação entre operários é reduzida ao mínimo para não se perder tempo, o tempo de produção foi previamente estabelecido e não deve haver desvios desse tempo. De acordo com esta teoria, Taylor procura

conciliar os interesses da empresa, na medida em que aumenta a produção, diminuindo os seus custos, com os interesses dos operários, na medida em que estes, produzindo mais obtêm maior rendimento e salários mais elevados. Esta concepção direciona a uma determinada visão do Homem econômico que somente se interessa por dinheiro, produzindo o máximo de que é capaz fisicamente para obter o máximo de salário e de prêmios de produtividade. No entanto, esta teoria, apesar de ter tido sucesso no ambiente industrial do início do século XX, já que permitiu a estandardização de processos, e conseqüentemente redução de tempos de fabricação, trouxe também várias críticas face ao papel do operário na vida das empresas. Para os críticos esta teoria transformou o homem em uma máquina. O operário sendo tratado apenas como uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado de tomar iniciativas. Além disso, especialização do operário facilita o treinamento e a supervisão do trabalho, no entanto, para os críticos isso reduz sua satisfação e ele adquire apenas uma visão limitada do processo

Paralelamente aos estudos de Taylor, surgiu o livro “Teoria Geral da Administração” (1916), de Henry Fayol, fundador da escola científica da gestão e o chamado “pai da Moderna Teoria da Gestão”. A **Teoria Clássica da Administração** idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração.

A administração também era tratada como ciência na teoria clássica existiu esforços para criar uma fórmula padrão que pudesse ser usada em qualquer prática administrativa. Os órgãos eram divididos na linha vertical (autoridade) e horizontal (departamentalização) e, ainda, em órgãos de staff e órgãos de linha.

Fayol definiu, ademais, os elementos do processo administrativo, quais sejam: Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol considera que a função administrativa é da competência de todos os níveis hierárquicos da empresa e não, somente, dos seus níveis mais elevados. Ele considera que numa empresa, existem

peças com capacidade profissional, ou seja, capacidade técnica, que são os operários e peças com capacidade administrativa, que são as chefias.

Organização e a administração são indispensáveis em qualquer tipo de empresa, para Fayol, independente de qual o seu negócio. Toda empresa, independentemente de seu grau de complexidade ou tamanho, possui um conjunto de operações básicas: operações técnicas, operações comerciais, operações financeiras, operações de segurança, operações de contabilidade e operações administrativas. Para Fayol tudo na administração é uma questão de medida, de princípios maleáveis e suscetíveis à adaptação, de acordo com as necessidades de cada empresa.

Fayol destaca 14 princípios que utilizou com mais frequência na administração:

Divisão do trabalho: consiste em o empregado que executar a mesma tarefa para adquirir maior habilidade e rapidez e, conseqüentemente, tem um rendimento maior.

Autoridade e responsabilidade: a autoridade envolve dar ordens e obedecer. No entanto, não existe autoridade sem responsabilidade. A responsabilidade é uma conseqüência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.

Disciplina: objetiva a obediência, assiduidade e assertividade, bem como a demonstração do respeito.

Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de um único chefe, não havendo dualidade de comando, é o princípio da autoridade única.

Unidade de direção: deve existir um só chefe e um só programa de operações com um só objetivo. Na unidade de direção, as forças e os esforços são coordenados em prol de um único objetivo.

Subordinação do interesse particular ao geral: Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das peças. É preciso haver uma

conciliação entre o interesse de ambas as partes, porém, o interesse do empregado nunca pode estar acima do interesse maior da empresa.

Remuneração do pessoal: deve satisfazer tanto empregados quanto empregadores. Procura-se estabelecer remuneração equitativa, encorajando e recompensando o esforço útil.

Centralização: é responsável por direcionar informações e comando para todos mesmo que através de seus intermediários.

Hierarquia: cadeia de comando e comunicação distribuída em níveis, desde o nível mais alto até o nível mais baixo, passando por todos os níveis da distribuição de tarefas e das funções de gestão e comando.

Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar. Este princípio visa garantir que as coisas estejam nos melhores locais possíveis, e para garantir a ordem e evitar o desperdício de tempo. O mesmo se dá na esfera social. Cada pessoa deve ter a sua função bem delimitada e cada função deve ter o seu profissional estabelecido.

Equidade: todos devem ser tratados com justiça e igualdade, garantindo maior satisfação dos empregados.

Estabilidade do pessoal: A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para empresa. Demitir o funcionário ou trocá-lo de posição acarretaria prejuízos, uma vez que levaria tempo e recursos para se treinar outro funcionário para a mesma função.

Iniciativa: todos os funcionários devem ser incentivados a demonstrar iniciativa em resolver problemas. Porém, é preciso ter um certo equilíbrio para que a iniciativa não desconfigure a ordem e a hierarquia.

União do pessoal: o princípio da união do pessoal aborda a importância de um ambiente harmônico entre os funcionários. Segundo Fayol, a harmonia e o esforço

conjunto possibilitam resultados mais expressivos e são grande fonte de vitalidade para uma empresa. Sem união e harmonia qualquer empresa irá se deteriorar.

A empresa é vista como um sistema fechado, onde todas as variáveis são controladas e as consequências são previsíveis. Fayol visualiza a organização como um conjunto de partes ou órgãos, colocando mais ênfase na estrutura organizacional. Considera que a divisão do trabalho deve pressupor e considerar, sempre, a tarefa de coordenação para que o trabalho de conjunto resulte de forma harmônica e articulada.

A contribuição de Fayol no avanço da gestão está bem presente nas organizações, pois as funções da administração (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), são ainda hoje, tidas em linha de conta pelos nossos gestores. Em resumo, pode-se considerar que Fayol apesar de ter corrigido alguns aspectos da teoria de Taylor, manteve a visão do homem como sendo uma peça de uma engrenagem mais vasta, neste caso concreto a empresa.

Fazendo uma comparação entre a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, conclui-se que Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, preocupando-se com as funções organizacionais, Fayol estudava as tarefas da organização e preocupava-se com o seu todo. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas, enquanto o segundo enfatizava a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos.

2.1.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas teve seu início nos Estados Unidos, através do estudo de comportamentos dos empregados de uma fábrica, com o objetivo de identificar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção dos mesmos. Este estudo ocorreu entre 1927 e 1932, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, empresa de fabricação de equipamentos e componentes telefônicos, que contratou uma equipe de cientistas sociais liderados pelo médico especializado em psicopatologia George Elton Mayo.

Na história da evolução da administração deve-se considerar a contribuição de Elton Mayo, “pai” da Teoria das Relações Humanas. A consequência deste estudo foi uma quebra de paradigma em relação aos princípios da Teoria de Administração Científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), incluindo variáveis comportamentais dos indivíduos na execução de atividades e retirando a tendência de desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos.

Em 1927, Elton Mayo coordenou um estudo na empresa de equipamentos e componentes telefônicos, chamada Western Electric Company, onde percebeu que os trabalhadores eram conduzidos pela fadiga, excesso de trabalho, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal, causas da má condição do local de trabalho. A experiência foi dividida em fases, na primeira fase, os pesquisadores observavam dois grupos de trabalhadores que executavam o mesmo serviço, porém em iluminações diferentes. Um grupo trabalhava sob iluminação constante enquanto outro trabalhava sob iluminação variável. Perceberam que o fator psicológico influenciava na produção, quando a iluminação aumentava produziam mais e quando a iluminação diminuía produziam menos. Na segunda fase, os pesquisadores mudaram o local de trabalho, a forma de pagamento, estabeleceram pequenos intervalos de descanso e distribuíam lanches leves nesses intervalos. Perceberam então que, os trabalhadores apresentaram maior rendimento na produção, pois trabalhavam satisfeitos. Na terceira fase, os pesquisadores se preocuparam com as relações entre funcionários e os entrevistaram para conhecer suas opiniões, pensamentos e atitudes acerca de punições aplicadas pelos superiores e pagamentos, descobriram uma espécie de organização informal dentro da organização que se manifestava por padrões formados pelos próprios trabalhadores. Na quarta fase, os pesquisadores analisaram a organização informal, fizeram pagamentos de acordo com a produção do grupo e não mais individualmente. Perceberam que os trabalhadores se tornaram mais solidários. O estudo concluiu que o nível de produção é determinado pela expectativa do grupo, pelos benefícios cedidos pela organização, como intervalos de descanso e refeições e sábado livre. Os trabalhadores esperavam ser reconhecidos, compreendidos e aceitos e produziam mais quando estavam entre seu grupo informal.

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Teoria das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. As principais

conclusões do estudo foram: nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir.

A empresa passa a ser vista como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal. As Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm uma constante interação social. Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados; A importância do conteúdo do cargo a maior especialização, ou seja, a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo.

Com as conclusões iniciais a partir da Experiência de Hawthorne, novas variáveis são acrescentadas ao dicionário da administração: a integração social e comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais, o estudo de grupos informais e da chamada organização formal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas, e a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

Ao final da década de 1950, a teoria das relações humanas entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser revistas e alteradas. Dentre as críticas à Teoria das Relações Humanas, podemos mencionar as seguintes: apresenta uma visão inadequada dos problemas de relações industriais - em alguns aspectos a experiência de Hawthorne foi insegura e artificial e mesmo tendenciosa. Oposição cerrada à teoria clássica, tudo que esta preconizava, a teoria das relações humanas negava. Limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito. A ênfase exagerada nos grupos informais colaborara rapidamente para que esta teoria fosse repensada. O seu enfoque manipulativo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos. Ao receber tantas críticas, a Teoria das Relações Humanas precisou de uma reestruturação.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO – HISTÓRICO

De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas é possível de ser identificada desde que surgiram as primeiras civilizações. À medida que os homens começaram a se organizar para viverem em coletividades, surgiu a necessidade da formação de castas onde era levado em conta o poder de cada indivíduo. Esse poder era concedido a cada um pela sua capacidade de sobrepor-se aos demais, ou seja, pelo seu desempenho.

Todavia, é bastante recente a intenção de avaliar de forma sistemática o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas funcionais. Em razão de tratar-se de um processo bastante complexo na sua implementação, de requerer uma gestão muito dinâmica e de exigir investimentos constantes. A avaliação de desempenho tem recebido prioridades variadas ao longo dos últimos anos. Nos dias atuais, tem demonstrado que é um processo com prioridade em ascensão.

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1998) e Pontes (1999) conceituam a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 1998, p. 45)

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado. (PONTES, 1999, p. 24).

A avaliação de desempenho formal não é recente. Segundo Chiavenato (1997), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O exército americano adotou o mesmo sistema em 1880. Segundo o autor, em 1918, a General Motors (GM) desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos.

2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

“A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definidas pelos teóricos da Administração Científica” (GIL, 2009). A partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados. “Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer”. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional,

quanto na forma com que as empresas utilizam as pessoas. Roncon (2010) explica que o mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora.

Hoje em dia, verifica-se uma preocupação nos ambientes empresariais em reconhecer que a administração de pessoas nos diferentes níveis hierárquicos das organizações exige a compreensão do ser humano com um todo e não mais como um recurso/funcionário/executor de tarefas, serviços etc. Na verdade, a pessoa passou a ser vista no ambiente organizacional com suas habilidades e talentos, constituindo verdadeiro diferencial competitivo no mercado.

De igual forma, o reconhecimento do homem como capital intelectual, agregando-se valor às suas qualidades, habilidades, competências e potenciais passou a representar grande força de renovação nos conceitos de administração de pessoas. A valorização do ser humano com um todo, sem segmentações ilusórias em relação aos aspectos pessoais e profissionais, faz com que a empresa, enquanto instituição reconheça-o como talento e capital imprescindível aos seus negócios. Conforme afirma Chiavenato (2004).

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis. (Chiavenato, 2004, p.54)

Souza (2005) lembra que na era da globalização, as organizações estão em constante corrida pela competitividade buscando cada vez mais inovação em seus produtos e serviços, aliada a constante necessidade de redução de custos com foco em maior lucratividade, e que por isso faz-se necessário buscar o alto desempenho das equipes.

A busca pelo desempenho nas atividades do trabalho, seja ele qual for, é primordial para o sucesso das organizações. No livro "Fator humano e desempenho", Peter Drucker (1997) estabelece cinco fatores determinantes para o alcance do desempenho pelos profissionais. São eles:

- *Fisiológico*: Seu corpo deve estar adaptado, necessitando controlar o ritmo de velocidade e atenção necessários para a execução do trabalho.
- *Psicológico*: O ser humano necessita sentir-se identificado com o que faz.
- *Vínculo social e comunitário*: O trabalho e mais precisamente o papel desempenhado pelo ser humano em sua profissão estabelece sua posição na sociedade e sua forma de criar vínculos.
- *Meio de vida e salário*: Este fator está ligado ao fundamento econômico gerado pela troca da força de trabalho e precisa atender aos gastos ligados à manutenção do homem e sua família, como também às suas aspirações e à sua posição social.
- *Relação de poder*: As determinações, culturas e valores da organização sobre o indivíduo na forma de supervisão, prazos, horários, planos de carreiras etc.

Somado a estes fatores, inúmeras pesquisas realizadas no Brasil, já revelam que os requisitos principais para os indivíduos se sentirem motivados para o trabalho são: a admiração por seus superiores, o orgulho pela empresa que trabalham e o bom relacionamento com seus colegas. Isto comprova que altos salários e benefícios são importantes, pois, os trabalhadores também almejam realizações financeiras, mas não são premissas básicas para o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores. Estas pesquisas atuais confirmam os Estudos Hawthorne defendidos pelo psicólogo australiano Elton Mayo, já em 1927, que trabalhadores satisfeitos, motivados, integrados ao processo de trabalho como um todo, produzem resultados expressivos e de excelência à organização.

Com isso pode-se pensar de que os resultados de um alto desempenho são desencadeados por vários fatores: percepção e valorização das recompensas pelo indivíduo (financeiras, de reconhecimento, de desenvolvimento etc.), estabelecimento de ambientes desafiantes, concessão de maiores responsabilidades e autonomia (empowerment), bom relacionamento com a chefia e pares (ambiente saudável), o conhecimento da missão, visão, valores e cultura da organização. Esta última muitas vezes não está escrita em manuais, mas se expressa no comportamento do dia-a-dia da organização, construída através da compreensão dos indivíduos.

As organizações modernas, que se destacam no mercado, se preocupam com a melhoria contínua, procurando estar sempre à frente. A gestão eficaz e eficiente de pessoas é um diferencial a ser alcançado por essas empresas, pois atualmente o capital humano é considerado um dos bens mais valiosos de uma organização.

A avaliação de desempenho é considerada uma das ferramentas mais importantes que uma empresa possui para analisar os resultados da sua força de trabalho e também para prever ações futuras, levando em conta o potencial humano que mantém.

A avaliação de desempenho visa oportunizar grandes melhorias para as empresas, mas somente através da boa aplicação e divulgação da ferramenta. Sendo de grande destaque a adequação de uma ferramenta que possa atingir os objetivos da organização, para que o dispêndio de esforços não seja desnecessário.

As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. (CHIAVENATO, 2004, p. 258).

A importância da avaliação de desempenho está baseada no estabelecimento de formas de mensuração para assim buscar melhorias, pois o ser humano necessita de parâmetros para validar seu comportamento. Pontes (2005) coloca que o processo de avaliação de desempenho define os resultados esperados, é um meio de acompanhar diariamente, podendo verificar os resultados conquistados para elaborar propostas futuras através do feedback oferecido. Milkovich e Boudreau (2006) conceitua que, a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado, ou seja, o desempenho do empregado é o quanto de realização das exigências de seu trabalho ele consegue entregar.

A avaliação de desempenho procura reduzir incertezas, fornecer indicadores para aumento de salários, promoções e demissões. Além disso, procura identificar qual a relação desta com a produtividade e os resultados da empresa. É um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário. Trata-se de um processo dinâmico, constante e representa um importante meio estratégico para identificar e resolver problemas de desempenho. A avaliação de desempenho incide

em processar os resultados de sucesso, como foram alcançados e o que pode ser feito para melhorar.

Segundo Knapik (2012) a avaliação de desempenho tem as seguintes finalidades:

- a) estabelecer o desempenho e os resultados esperados das pessoas;
- b) alcançar um maior comprometimento das pessoas para estimular a produtividade;
- c) servir como ferramenta de apoio na tomada de decisões quanto a remanejamento internos, dispensa e identificação de potenciais, etc.;
- d) alinhar esforços e expectativas para alcançar resultados;
- e) identificar os incentivos mais adequados para a motivação das pessoas;
- f) melhorar e incentivar a comunicação;
- g) proporcionar feedback para o avaliado, um retorno do seu desempenho;
- h) ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento;
- i) servir como um indicador de acompanhamento e desenvolvimento dos empregados;
- j) favorecer um clima de confiança e motivação.

Gil (2012) descreve que as organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. Com isso, o empregado tem identificado o papel que ele deve exercer e com isso, alinhar as suas expectativas com as expectativas da organização. 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. A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta que possibilita ao avaliado, o feedback àqueles que queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa, se aperfeiçoando e corrigindo seus erros na execução de suas tarefas.

A área de Gestão de Pessoas pode contribuir imensamente com os resultados das organizações, desde que adote uma postura estratégica, alinhando suas ações à missão, aos objetivos, às metas da empresa e ao conjunto de aspirações e necessidades das pessoas. Os sistemas de avaliação podem ser instrumentos utilizados pelas empresas como parte integrante do seu sistema de gestão de pessoas. São usados para mensurar a capacidade do profissional no cumprimento de metas e na adequação às estratégias da empresa.

2.2.2 RESPONSABILIDADES PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Robbins (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental, pois atende a diversos objetivos cruciais nas empresas e fundamenta as tomadas de decisão relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões, necessidades de treinamento, para dar feedback etc.

Bateman e Snell (1998) consideram que a avaliação de desempenho dos colaboradores possui dois propósitos básicos. O primeiro propósito, na visão dos autores, condiz ao aspecto administrativo e, o segundo e mais importante propósito, refere-se ao desenvolvimento. No primeiro caso, Bateman e Snell (1998) apontam que, a avaliação fornece informações que embasarão as decisões dos gerentes, conforme observado também por Robbins (2002), além de fornecer subsídio aos diagnósticos das necessidades de treinamento, planejamento e identificação do clima organizacional. No segundo caso, referente ao desenvolvimento, verifica-se a constatação da averiguação do progresso dos indivíduos e da própria organização em termos de conhecimento, flexibilidade e adaptabilidade.

O principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador, e também a organização. O ideal seria um processo simples de avaliação, infelizmente a hierarquia, o staff e a centralização quase sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o funcionário e fazem o processo de avaliação tornar-se um método burocrático. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo é o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. A auto avaliação do desempenho é utilizada da seguinte forma, onde cada pessoa se avalia constantemente quanto a sua

performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Avaliar, quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os fracos, as potencialidades e as fragilidades, e o que é preciso reforçar para a melhoria dos resultados pessoais.

Hoje em dia em muitas organizações cabe ao gestor a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados, e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Quem avalia o desempenho dos empregados é o próprio gerente ou supervisor, com o apoio da área de RH, que tem como papel estabelecer os meios e os critérios para que as avaliações possam acontecer. O RH entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gestor avalia o trabalho dos subordinados por meio do sistema. O envolvimento do indivíduo e o gerente na avaliação é uma tendência muito forte, onde o gestor funciona como elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função do feedback fornecido pelo gestor. O gestor fornece recursos ao funcionário como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e acompanha os resultados.

2.2.3 DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos. Tal dificuldade deve-se a inúmeros fatores, como a associação direta entre avaliação e promoção, a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo da gestão para lidar com avaliação, entre outros. Ao implantarem sistemas de avaliação de desempenho, torna-se desafio as organizações e aos profissionais de recursos humanos buscarem a implantação de um processo de avaliação de desempenho visando o respeito à cultura da organização, passando pela escolha das técnicas de desenvolvimento dos instrumentos, de preparação dos avaliadores e de adequada utilização dos resultados, até as estratégias de implementação e as ações de manutenção.

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Infelizmente, é recorrente a reprodução de modelos prontos. Mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Os sentimentos de injustiça e iniquidade, por exemplo, podem ser muito frequentes. Tais aspectos podem resultar em desmotivação e redução da produtividade, principalmente dos trabalhadores mais eficientes e mais comprometidos com a organização.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas lideranças. É preciso evitar o risco de construir instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade, mais suscetíveis a erros de avaliação do que fatores relativos à produtividade ou à qualidade do trabalho. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos exemplificarem ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores. Idealmente, um modelo de avaliação deve trazer benefícios para todos os seus usuários.

As lideranças devem fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade, aos demais, deve oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, durante todo o processo de acompanhamento e auto avaliação. A área de recursos humanos deve oferecer informações sistemáticas que subsidiem o planejamento de programas de desenvolvimento de recursos humanos e a validação dos procedimentos de seleção de pessoal.

O sucesso de sistemas de avaliação de desempenho depende ainda de múltiplos fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. Para Cocheau (1986), por exemplo, o sucesso de sistemas desse tipo depende fundamentalmente da forma como são implantados. Sugere que os profissionais de

recursos humanos, inicialmente analisem as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conheçam a opinião das lideranças sobre o sistema de avaliação em vigor e as expectativas dos empregados com relação ao sistema de avaliação. Essa análise fornece importantes informações sobre a cultura da organização, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho. Nesse sentido, a implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento de lideranças e demais empregados com as práticas de avaliação, a divulgação do modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. Tais etapas, no entanto nem sempre são seguidas por profissionais de recursos humanos que desejam implantar sistemas de avaliação às pressas, em curtíssimo espaço de tempo. A implantação de sistemas de avaliação, ao contrário, é um processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais. Outro requisito a ser observado para a eficácia do sistema, de cunho eminentemente ético, relaciona-se à atribuição de responsabilidades pelo mau desempenho. Um empregado não deveria ser o único responsável por problemas de desempenho, os quais podem não se dever a características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, escolaridade, sexo, idade, aparência física), mas a deficiências do suporte organizacional. No último caso, responsabilizar o empregado pelo problema é gerar o sentimento de injustiça do qual poderá brotar indiferença ou boicote à avaliação de desempenho. Deve-se evitar também a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho.

Muitas organizações ignoram esses resultados: falta programação ou mesmo execução de quaisquer ações para dar consequência às valiosas informações obtidas. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas. Para o avaliador, além de pouco útil, frequentemente a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em enfadonho preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. O fracasso, nesses casos, é quase certo. Dessa forma, para guardar coerência com o exposto, torna-se necessário transmutar os sistemas avaliativos em instrumentos úteis para

todos os seus usuários, com o objetivo de transformá-los em ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas.

2.2.4 INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem diversos métodos avaliativos quando se trata de medir o desempenho humano nas empresas. Heilborn e Lacombe (2008), por exemplo, classificam os métodos de avaliação de desempenho quanto aos níveis hierárquicos, assim tem-se: avaliação do pessoal de nível operacional, avaliação do pessoal de nível intermediário e, por fim, avaliação do pessoal de alto nível. Para Heilborn e Lacombe (2008), a avaliação de desempenho do nível operacional deve ser o mais simples possível, restringir-se a mensurar a periodicidade e o relacionamento do funcionário para com os demais, a quantidade e a qualidade do trabalho realizado. Com relação à avaliação do pessoal de nível intermediário, os autores sugerem que o desempenho destes funcionários deve ser medido através do cumprimento das metas, sendo que a avaliação pode ser realizada em reuniões periódicas, que também devem ter por intuito o repasse de informações e também de feedback. A avaliação do pessoal de alto nível envolve todos os fatores observados nos níveis anteriores, embora, os autores considerem ser menos estruturada e é feita com base nos resultados alcançados pelas áreas, considerando o final de cada exercício.

Normalmente as sistemáticas de avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base a uma política de Recursos Humanos. Assim, como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a organização é natural que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir o desempenho de seus empregados. Como de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. E relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal.

A avaliação de desempenho deve ser mais que um meio de captar os resultados conseguidos pelos funcionários ao final de um exercício, deve espelhar a situação da empresa, para que esta possa tomar decisões acertadas. Para além dessas verificações, destacam-se os métodos mais comuns de avaliação de desempenho, apontados por Marras (2002): Escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e 360 graus.

2.2.4.1 ESCALA GRÁFICA

Este é o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Trata-se de um método simples e relativamente fácil de ser construído, razão pela qual é amplamente aceito e utilizado. Baseia-se na utilização de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade e etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até o máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo. (MARRAS, 2000).

Podemos verificar na figura 2, um exemplo de avaliação de desempenho por escalas gráficas que demonstra bem o método.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Figura 2 – Exemplo de escalas gráficas Fonte:

<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/95/1/FonsecaPinto.pdf>

Sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter interferência. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores. Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

2.2.4.2 INCIDENTES CRÍTICOS

É um método de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), ou seja, se preocupa com os desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário.

Neste sistema, o avaliador concentra-se em determinar os itens de pesos positivos e negativos 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 uma negativa), em que os avaliados devem colocar sua marca. (MARRAS, 2000).

2.2.4.3 MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA

Esse modelo foi criado originalmente para oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. O sistema de escolha forçada oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso. Isso fez com que fosse adotado por inúmeras indústrias e organizações em pouco tempo. (LUCENA, 1992).

Esse método consiste segundo Lucena (1992) 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 forem atribuídas. Tais frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Os valores são obtidos calculando-se os índices de 'aplicabilidade' e 'discriminação' de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado. Como o avaliador desconhece 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 (1992), "apenas indicar a relação do desempenho revelado, com descrições do desempenho contidas nas frases". Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

2.2.4.4 MÉTODO COMPARATIVO

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente,

no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza. (MARRAS, 2000).

Este método pode ser complexo e trabalhoso, se feito manualmente, mas permite que os tipos de comparações se tornem mais claro para os gestores de RH que precisam padronizar métodos de avaliação de desempenho entre grupos de trabalhadores que enfrentam tarefas muito diferentes.

2.2.4.5 MÉTODO 360 GRAUS

Para Marras (2000), tal método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham que dão contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback.

Segundo Robbins (2002), a avaliação 360º oferece um feedback de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos imediatos com os funcionários, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. O número de avaliações pode ir de duas ou três vezes até mais de 25; na maioria das organizações, esse número fica entre cinco e dez dos funcionários.

Como técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360º consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte de seu network: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros stakeholders.

De acordo com Marras (2000), aqueles que fornecem os feedbacks avaliam a frequência com que o profissional põe em prática comportamentos considerados críticos para a consecução dos objetivos organizacionais. Em geral, os avaliadores

são treinados previamente e seu número pode variar entre três e vinte pessoas para cada avaliado, dependendo do caso.

Além disso, ocorre a auto avaliação, na qual o receptor dos feedbacks registra as próprias percepções. Contrastar a autoimagem profissional com as percepções de colegas de trabalho é um dos momentos de maior aprendizagem e reflexão, o que contribui para o autoconhecimento do participante. Nesse processo, é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Um consultor pode apoiar a pessoa nessa análise e na construção de um plano pessoal de desenvolvimento.

Por fim, é preciso saber que uma estratégia de avaliação de desempenho mais adequada é aquela que melhor se adapta a realidade da organização. É importante que a empresa escolha o método que melhor irá avaliar o desempenho de seus colaboradores e que melhor contribuirá para a análise das necessidades da empresa.

2.2.5 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios de curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o líderes, a organização e a comunidade.

Os benefícios também podem ser variados, dependendo dos objetivos pelos quais a avaliação de desempenho é realizada. A avaliação de desempenho proporciona condições de crescimento para os implicados nesse processo. Chiavenato (2010) afirma que para a avaliação de desempenho proporcionar esses benefícios, esse instrumento precisa seguir alguns critérios básicos, que são eles:

- A avaliação deve compreender todos os aspectos, desde o desempenho atual nas atividades, como também, o alcance dos objetivos e metas. Sendo assim, destaca-se o desempenho e os objetivos alcançados.
- A avaliação precisa se referir ao colaborador no exercício do cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve

concentra-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais.

- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes envolvidas no processo: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer benefícios para a organização e para o colaborador.
- A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Com a avaliação de desempenho o gerente pode avaliar melhor o comportamento dos seus subordinados, com isso, propor medidas e providências no sentido de melhorar o seu trabalho, fazendo compreender quais são os objetivos da companhia. Além de comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.

O empregado por sua vez aprende quais são os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa mais valoriza como também conhece as expectativas do seu líder a seu respeito e as providências tomadas por ele quanto a sua melhoria. Conhece as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento) e as que ele próprio deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.). Faz auto avaliação e autocrítica quanto a seu autodesenvolvimento e autocontrole.

A empresa terá mais condições para avaliar o potencial humano a curto, médio, e longo prazo podendo identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade selecionando os que têm condições de promoção ou transferência.

A mensuração do desempenho é importante para a empresa e para os empregados, também é importante para a área de Recursos Humanos, pois através dos dados adquiridos é possível conhecer as necessidades e habilidades internas, ou

seja, com base nos dados o RH pode tomar decisões referentes aos salários, benefícios, plano de carreira, treinamento ou até mesmo demissão, objetivando sempre o desenvolvimento da empresa.

2.2.6 ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. Percebe-se a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Com estas constantes mudanças e transformações no mundo organizacional, a área de recursos humanos tem sido constantemente desafiada a rever processos de desenvolvimento dos seus colaboradores e remodelar os subsistemas de RH para atrair e engajar pessoas. A grande tendência mundial do momento é a substituição das tradicionais, avaliações de desempenho anuais baseadas no passado, por programas mais focados no desenvolvimento de performance e carreira das pessoas colocando-as como autoras do seu destino e protagonistas da sua própria história.

A busca dessas empresas é por um novo modelo mais compatível com a realidade atual, em que a quantidade de informação produzida, mesmo gigantesca e contínua, seja discutida, compartilhada e avaliada a todo e qualquer momento. O resultado disso é que um grande número de empresas está encorajando feedbacks mais frequentes e deixando de lado antigos processos de ranqueamento e curvas de distribuição forçadas, numa tentativa de se aproximar mais da vida real das pessoas. A avaliação de desempenho como aconteceu até hoje está com seus dias

contados. Até agora, de forma generalizada, a avaliação de desempenho vem cumprindo nas organizações um papel ainda autoritário, mecânico e usado para justificar várias decisões de remuneração e de desligamento. Pouco se usou efetivamente dessa ferramenta para engajamento e desenvolvimento. Tudo o que se referia ao futuro estava fora desse processo e o resultado individual sempre se sobressaiu em detrimento do todo. Segundo estudo recente da consultoria global McKinsey sobre os rumos da avaliação de desempenho para o futuro, essas mudanças na abordagem da gestão de performance têm acontecido principalmente em empresas dos segmentos de mídia, finanças e tecnologia. A conclusão é de que esses setores estão à frente do processo de adaptação ao trabalho digital.

De acordo com Scherer (2015) em muitas empresas a percepção de que os processos tradicionais não funcionam bem avançou gradualmente na última década. Mas até agora ninguém sabia ao certo o que fazer no lugar. “A essência da avaliação de desempenho é propagar a cultura da empresa, falar aos funcionários de maneira clara o que se espera deles e ajudar a desenvolvê-los”, diz Caroline Marcon, diretora da HayGroup, consultoria especializada em gestão de recursos humanos. “Algumas empresas começam a perceber que investem tempo demais em processos pouco eficientes e tomam a coragem de propor algo diferente”.

Scherer (2015) aponta ainda que os argumentos a favor da mudança vão além da simples percepção de que o modelo antigo tem problemas. A autora cita ainda que um estudo realizado por pesquisadores do Neuro Leadership Institute, nos Estados Unidos, aponta que o exercício de atribuir uma nota às pessoas ativa a mesma parte do cérebro responsável por ameaças físicas.

Empresas como a norte-americana GE estão usando a tecnologia para democratizar e humanizar processos que se tornaram mecânicos e burocráticos. A companhia desenvolveu um modelo inovador baseado em um progresso constante de gerenciamento da evolução do colaborador. O processo tornou-se mais fluido e dinâmico, focando nas contribuições futuras, dentro de uma mudança cultural. Para ajudar no ganho de agilidade, a GE resolveu incorporar a tecnologia como forma de catalogar e gerar dados mais continuamente. Criou-se um aplicativo para dispositivos móveis para que os colaboradores possam gerenciar suas contribuições e prioridades, além de serem encorajados a terem diálogos relacionados à carreira. Outro aspecto

sobre essa nova metodologia é que, além de não ser aplicável em qualquer empresa, por causa das diferenças de cultura, ela também não funciona para aquelas que ainda não passaram pelo processo tradicional.

Para implantar esse novo modelo, a GE fez uma profunda leitura de cenário, incluindo na sua análise a importância da informação em tempo real. Qualquer pessoa pode fazer suas observações (sejam críticas, elogios ou sugestões) a um colaborador da empresa a qualquer momento por meio de um sistema ao qual somente o próprio indivíduo tem acesso. O objetivo é que o colaborador se utilize desses feedbacks para melhorar o seu desempenho apenas. O impacto de um funcionário saber em tempo real o que se pensa dele e de seu desempenho, acredita-se, pode levar a importantes mudanças de rumo. Além disso, a empresa ressaltou a importância de não se dar foco ao feedback, mas ao “feedforward”. Ou seja, fazer com que os gestores e colaboradores se preocupem em como ser melhores, olhando para onde querem chegar, e não simplesmente se apegar a informações e críticas sobre o passado.

O modelo tradicional não estar mais rendendo os resultados esperados, a solução encontrada por algumas companhias é encorajar a liderança a promover feedbacks mais frequentes e deixar de lado antigos processos de ranqueamento e curvas de distribuição forçadas, numa tentativa de que se aproximem mais da vida real das pessoas.

Por meio desse novo modelo, a avaliação de desempenho passou a ter uma nova abordagem, que é realizada em tempo real e os feedbacks são feitos à medida que as atividades e os fatos acontecem, dispensando a necessidade de ter uma reunião anual para tanto. O uso de tecnologias também vem ajudando a desenhar o novo conceito de avaliação de desempenho. Aplicativos são criados e nessa ferramenta, que está disponível em laptops, desktops e smartphones, os funcionários também têm a oportunidade de solicitar e receber “insights” de seus colegas, pares e gestores, em uma abordagem 360º graus, em qualquer momento. Exemplos como esse da GE, ajudam a tirar do recursos humanos a responsabilidade por um processo mecânico e burocrático. Além disso, ajudam a tornar os funcionários mais estratégicos, mais automatizados e com a necessidade de ter uma visão mais ampla da geração do retorno sobre o investimento.

Um dos principais motivos para este movimento é que o processo atual trabalha na média, ou seja, é igual para todos. Desta forma, ele acaba inibindo as características de cada área ou departamento da organização. Este é um ponto chave, pois dependendo da área a avaliação pode ser diferente ou focada em outros aspectos, o que traria melhores resultados. Outro ponto relevante é que processo anual é muito focado em responsabilidade, ao invés de ser focado em crescimento individual e geração de talentos. Isto acontece, pois geralmente quando a Avaliação de Desempenho ocorre o resultado da meta já está fechado (ou muito próximo), o que impede ações de curto prazo para mudança do paradigma, desta forma, a conversa entre colaborador e gestor torna-se centrada no passado e não no futuro.

Como todas essas mudanças estão sendo implementadas há relativamente pouco tempo, ainda é cedo para se ter resultados mais consolidados. Mas algo é certo, ainda existe um longo caminho a percorrer. As empresas precisam se preparar para enfrentar a mudança, pois, não existe uma fórmula mágica, para ajudar na adoção de um novo modelo mais flexível, tempestivo e eficiente.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias de conteúdo motivacional estudam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) apresenta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para este autor um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas tendem a confundir aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de

motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar esta confusão de conceitos.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade. (ARCHER, 1997, 24)

Este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos de motivação, que se dividem em dois blocos: aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam.

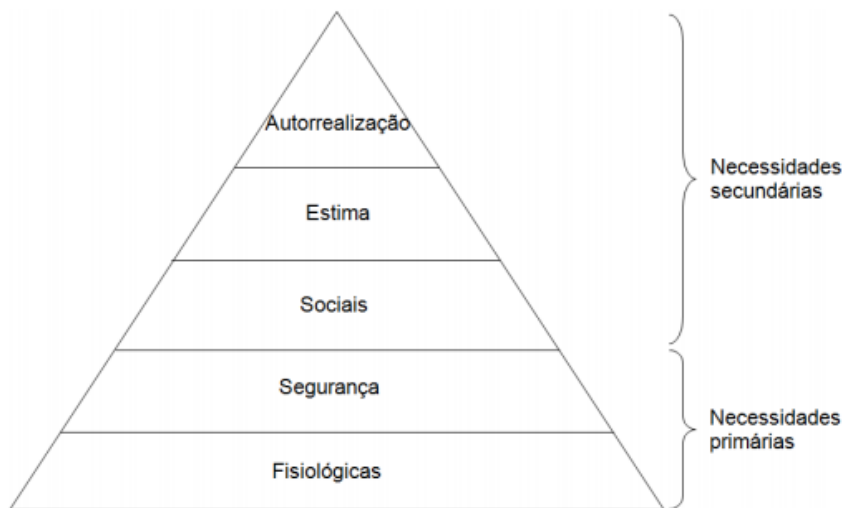
As teorias da motivação são muitas. De acordo com Vries (1993) cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sente obrigado a elaborar a sua própria teoria. Há a teoria das necessidades - Maslow, McClelland, Alderfer, a teoria dos 2 fatores - Herzberg, Mausner, Snyderman, e etc. O fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão (ROBBINS, 2002). No entanto, quando uma teoria é considerada válida, isto não anula automaticamente as demais. Na verdade, algumas são complementares e o desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento. As principais teorias de motivação, do ponto de vista da pesquisadora e de alguns autores, são analisadas a seguir.

2.3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A hierarquia das necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow (1987), e é uma das teorias motivacionais mais conhecidas e difundidas. Como classifica as necessidades humanas de forma lógica e prática, contribui para resultados organizacionais mais assertivos. Para ele, as pessoas buscam satisfazer as necessidades humanas para manter-se motivadas, e, tais necessidades são organizadas hierarquicamente, em níveis diferentes, de acordo com a sua importância, formando uma pirâmide. Segundo Matsuoka (1999), Maslow propôs a Teoria da Hierarquia de Necessidades com foco em aspectos psicológicos,

postulando um dinamismo pelo qual a motivação surge por um impulso motivacional ascendente, ou seja, o indivíduo somente está motivado a subir na escala de necessidades, após ter satisfeito seus níveis inferiores. O mesmo ocorre no sentido inverso, caso uma necessidade primária deixe de ser satisfeita.

Na base da pirâmide estão às necessidades primárias (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades secundárias (necessidades de autor realização). Os cinco níveis das necessidades humanas são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autor realização (GIL, 2011; MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2014). A figura 1 retrata a hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 328).

Figura 1- Hierarquia das necessidades

No nível mais baixo da pirâmide, estão às necessidades fisiológicas básicas, que reflete na sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual. Cada indivíduo já nasce com essas necessidades, que precisam ser satisfeitas para a sobrevivência e preservação da espécie (MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2003). Quando satisfeitas, surgem outras necessidades como a de segurança. No segundo nível estão às necessidades de segurança, assim como as necessidades fisiológicas, essas também estão relacionadas com a sobrevivência.

Portanto, o indivíduo irá se proteger de todos os perigos imaginários ou reais, físicos ou abstratos, que possam causar danos à vida do trabalhador (CHIAVENATO, 2014). No terceiro nível temos as necessidades sociais, que estão relacionadas com

a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, na troca de amizade, de afeto, de amor, na participação de grupos e na aceitação dos mesmos (CHIAVENATO, 2003, 2014). Em seguida temos as necessidades de estima, que dizem respeito à autoavaliação e a autoestima do indivíduo. Este necessita de aprovação social, de respeito, de prestígio e de consideração. Quando as necessidades de estima são satisfeitas surge um sentimento de autoconfiança, de valor, força, poder, amor próprio, capacidade e reconhecimento (CHIAVENATO, 2003, 2014). No topo da pirâmide estão as necessidades do autor realização, tendo como ênfase, a realização do potencial pessoal, do crescimento e de satisfação (MONTANA; CHARNOV, 2010). De acordo com Robbins (2010), nessa teoria, as necessidades secundárias só surgem quando as necessidades primárias são satisfeitas. Em função disso, nem todas as pessoas conseguem chegar ao nível mais alto da pirâmide, ou seja, na necessidade de autor realização.

Para Maslow, as pessoas se esforçam para satisfazer a necessidade que estiverem precisando com urgência em dado momento. Os indivíduos tendem a seguir uma sequência para realização dessas carências, partindo das necessidades fisiológicas, que precisam ser pelo menos parcialmente saciadas para possibilitar ao indivíduo desejar a realização de outras classificadas em níveis acima.

No âmbito empresarial, pode-se citar o exemplo tradicional do empregado que precisa sobreviver e fica satisfeito apenas com o salário suficiente para pagar as contas, comprar alimentos e abrigar a si mesmo e a sua família. Quando já usufruir do benefício que sane as suas necessidades básicas, procurará por um emprego que ofereça condições de estabilidade profissional e ambiente de trabalho seguro. Ao alcançarem esses objetivos, eles buscarão por oportunidades de crescimento e incentivos que proporcionem mais autoestima e realização. Por fim, tenderão a querer mais participação e reconhecimento por parte da empresa. A teoria de Maslow deu origem a um novo conceito importante – estabeleceu uma dinâmica motivacional para o estudo da motivação nas empresas.

2.3.2 A TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos fatores motivadores, com o propósito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, com base em dois fatores: fatores higiênicos ou fatores extrínsecos e fatores motivacionais ou fatores intrínsecos (ROBBINS et al, 2010).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados ao ambiente e condições de trabalho. Esses fatores não são controlados pelo indivíduo, pois são administrados pela empresa, como salário, benefícios, condições de trabalho, política e administração da empresa, relações interpessoais, tipo de liderança ou supervisão que as pessoas recebem. Esses fatores não são considerados motivacionais, por isso as empresas oferecem recompensas em troca de trabalho. A pesquisa de Herzberg mostra que os fatores higiênicos evitam a insatisfação dos empregados, mas se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Entretanto, se os fatores higiênicos são precários, irá provocar insatisfação nos funcionários (CHIAVENATO, 2003, 2014). Os fatores intrínsecos estão relacionados com o trabalho em si, como o tipo de cargo e tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais ou intrínsecos podem ser controlados pelo indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha, podendo proporcionar sentimentos de autor realização, reconhecimento profissional e crescimento individual, dependendo da tarefa (ROBBINS et al, 2010).

Para proporcionar motivação contínua no ambiente de trabalho, o caminho apontado por Herzberg foi o enriquecimento de cargo. Esse enriquecimento de cargo tem a finalidade de desafiar/estimular o indivíduo a desenvolver atividades mais complexas para obter o progresso profissional e satisfazer as necessidades de estima e de autor realização. Conseqüentemente terá um aumento da motivação e da produtividade (CHIAVENATO, 2003, 2014).

2.3.3 TEORIAS X E Y MCGREGOR

Para Matsuoka (1999), a proposição de McGregor, corresponde a uma tentativa de síntese entre a dicotomia que dominou a evolução das Teorias da Motivação baseadas na visão Mecanicista e Humanista, até a década de 1960. Em

1960, o psicólogo Douglas McGregor definiu duas abordagens distintas de gerenciamento, denominadas de Teoria X e Teoria Y (GIL, 2011).

Na Teoria X – a abordagem tradicional – existem princípios negativos a respeito das pessoas, onde o estilo de administração dos gerentes é de característica autocrática e impositiva. As pessoas são consideradas preguiçosas, que não gostam de trabalhar, por isso, precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas para trabalhar e alcançar o objetivo da organização. Para motivá-las, o gestor precisa de medidas de controle e segurança e por meio de pagamentos (ROBBINS et al, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014). A motivação se dá por prêmio ou punição. O papel do líder é comandar - dizer o que tem que ser feito - depois remunerar, ou punir o trabalhador.

Na Teoria Y – a abordagem moderna – as pessoas são vistas de forma mais humana, em que os gerentes assumem uma postura democrática e consultiva. As pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar (quando o trabalho é agradável), podem ser criativas, gostam de assumir responsabilidades e podem ter voz ativa na definição dos objetivos da organização. E o ambiente organizacional pode proporcionar condições satisfatórias e de autor realização das pessoas. Além disso, o reconhecimento é o estímulo primordial para a satisfação e autor realização (ROBBINS et al, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014). Os empregados são motivados por objetivos comuns e flexíveis à mudança. Nesta situação a motivação se dá pela união do grupo em torno do compartilhamento de objetivos. O papel do líder é coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa. Sustenta que poderia haver uma abordagem em que se pudesse aplicar ambas as teorias pela direção organização, desde que fossem levados em conta as características do trabalhador e os estímulos que se deveriam proporcionar para elevar sua motivação e, por consequência, a sua produtividade.

Para McGregor, não há um modo certo ou errado de agir, mas, mais eficaz, em função do padrão de comportamento do trabalhador. Surge então o aspecto da liderança na motivação, que irá definir qual a estratégia de motivação adotar em função deste padrão de comportamento.

2.3.4 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

A teoria estruturalista teve início com a teoria da burocracia com Max Weber. Tem como foco a estrutura e ambiente. Trouxe uma importante divisão com relação às teorias anteriores. Veio para mostrar que o conjunto completo é muito mais do que simplesmente a soma das partes, que os sistemas organizacionais vão muito, além disso. Desenvolveu-se a partir de 1950, e preocupou-se fundamentalmente em integrar todas as teorias das diferentes escolas. Avança em relação às demais teorias ao reconhecer a existência do conflito nas organizações, assumindo que este é inerente aos grupos e às relações de produção.

A Teoria Estruturalista aborda uma visão do “homem organizacional”, a pessoa que desempenha diferentes papéis em várias organizações. Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, amplia a figura do homem organizacional que participa de várias organizações. O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais, iniciado pela Teoria das Relações Humanas para o das interações entre as organizações sociais. Para os estruturalistas há uma relação entre os objetivos organizacionais e o ambiente. As relações da organização com o seu meio requerem uma constante reavaliação dos objetivos face às alterações do meio ambiente e da organização. Para os estruturalistas, o ambiente é formado pelas outras organizações que formam a sociedade. Além disso, há na Teoria estruturalista uma abordagem múltipla. Ocorre a ampliação da abordagem, onde muda o foco de atenção voltado para o indivíduo e para o grupo para a estrutura da organização como um todo, tornando a visão mais ampla e também surge a preocupação com o ambiente.

As organizações sociais são consequências da necessidade que as pessoas têm de relacionar-se e juntar-se com outras a fim de poder realizar seus objetivos. Dentro da organização social, as pessoas ocupam certos papéis. Papel significa um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa; é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e conseqüente internalização dos valores e normas que o grupo, explícita ou implicitamente, prescreve para o indivíduo. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela sua própria motivação em desempenhá-lo eficazmente. Cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, e desempenha

diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

Os estruturalistas ressaltam que vivemos em uma sociedade cheia de organizações e que dependemos destas o tempo todo. A sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender.

3.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar através de uma análise bibliográfica a evolução histórica da avaliação de desempenho. Pode-se perceber como a avaliação de desempenho ao longo dos anos sempre buscou ser uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional em um ambiente organizacional. Neste trabalho pode-se apresentar a fundamentação teórica com um breve historial e percurso até os dias atuais da avaliação de desempenho, definições e conceitos.

Conclui-se que ao utilizar a avaliação de desempenho, a organização poderá não somente visualizar novos talentos, mas também dar feedback para que os colaboradores melhorem seu desempenho e, conseqüentemente melhorem os resultados da organização, impulsionando assim o crescimento da empresa.

Atualmente, percebe-se o impacto da alta mudança tecnológica, o mundo organizacional se tornou mais competitivo, fazendo com que as empresas intensifiquem suas buscas na qualificação profissional de pessoal e adotem medidas estratégicas mais efetivas para que se possa consolidar uma vantagem competitiva consistente e duradoura. Tendo em vista estes fatores, a avaliação de desempenho se torna um investimento das empresas para conseguir atingir o melhor desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, bem como, auxilia na retenção de talentos, na qual o mundo organizacional está cada vez mais propenso a valorizar. O mundo corporativo atual está mais comprometido com o seu valor real de trabalho, que são os colaboradores. Para isso, é necessário que haja uma boa execução da gestão a fim de promover a empresa ao seu sucesso.

Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a constituir um sistema de atividades imprescindível para a organização, porque ao se integrar às demais

atividades de desenvolvimento de recursos humanos modifica-as e é por elas modificada. Ressalte-se, por outro lado, que o processo de construção de um sistema de avaliação envolve resolução de problemas e eliminação de obstáculos à sua implantação, no entanto percebe-se um movimento em busca de mudanças no processo tradicional, cada vez mais exigido pelos novos perfis profissionais.

O sucesso nas transformações ocorridas nas organizações ocorre devido às mudanças no modo de pensar e agir das pessoas. Os reforços de valores e conceitos corporativos são os fatores que dão apoio para que ocorram as mudanças culturais e comportamentais necessárias às condições das empresas. O principal recurso econômico do terceiro milênio será o conhecimento, constituído pelos trabalhadores, que não serão necessariamente aqueles que operam um computador ou algum equipamento sofisticado, mas sim aqueles que transformarão os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade.

Ao analisar o contexto atual do mundo e das organizações, fica evidente que as mudanças que ocorrem no mundo corporativo, têm exigido adaptação rápida de todos os profissionais, empresas e dos modelos de gestão, inclusive nos modelos de avaliação de desempenho. As organizações habitam em um cenário que apresenta diariamente grandes desafios para permanecerem competitivas em um mercado que continuamente é inesperado, sujeito a novidades frequentes da economia, tecnologia, globalização, governo e diferentes perfis de pessoas. Portanto, deve ser desenvolvido um ambiente organizacional que proporcione qualificação, feedbacks constantes e em tempo real com harmonia na sua visão estratégica, a fim de proporcionar o engajamento das pessoas que atuam na organização.

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento de gestão de pessoal indispensável em qualquer organização que pretenda obter sucesso nos dias atuais. Dentro da nova ordem gerencial, os sistemas precisam ser continuamente aperfeiçoados com a adoção de metodologias de avaliação modernas e o uso de novas ferramentas. As organizações necessitam de metodologias que não só eleve o nível de produtividade, de qualidade e de satisfação dos clientes-usuários, mas também o nível de motivação das pessoas, permitindo que estas alcancem seus objetivos, assim como a organização.

Este trabalho teve o objetivo de mostrar a evolução da avaliação de desempenho e, também sua importância no contexto organizacional. As pessoas

atualmente não são vistas como recursos. Em um mundo cada vez mais complexo, as pessoas passam a ser consideradas o maior ativo de uma organização e a atenção aos processos voltados à gestão das pessoas, entre eles, a avaliação de desempenho, são fundamentais para a retenção das pessoas, permitindo que estas consigam seus objetivos, contribuindo para que a organização também possa atingir os seus objetivos, tornando-se perenes.

REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C.W. (1983) **Novo exame preocupado da avaliação de desempenho**. *Revista de Administração*, 18, 5-11.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, R. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENTAO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

COCHEAU, T. **Performance appraisal: a case in points.** *PersonnelJournaf*, v.65, n.9, pA8-55, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

HEILBORN, G. & LACOMBE, F. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATSUOKA, Jorge Mitsuru. **Motivação para a qualidade: uma abordagem ética e individualizada. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade Politécnica da Universidade de São Paulo.** São Paulo, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** 1.ed. São Paulo: Atlas 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

PINTO, E.P. **Multianálise do desempenho e do potencial.** São Paulo, STS, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem,** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Trad. de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.** RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo.** In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VRIES, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão.**
In: CHANLAT, J.F. (Org.) O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas. 2.
ed São Paulo: Atlas, 1993.