



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTONIO PASQUETTI**

## **O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**FABIANA COELHO COSTA PEREIRA**  
**MATRÍCULA N° 2008714/7**

**Brasília/ DF, Junho de 2005**

**FABIANA COELHO COSTA PEREIRA**

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília**

**Professor Orientador: Luis Antonio Pasquetti**

**Brasília/DF, Junho de 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: Luis Antonio Pasquetti	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

Brasília/ DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005

“As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são e estão dispostas a fazer muito mais do que você pensa que farão”.

Ko Nishimura

A Deus,  
Por fazer com que eu sinta Sua presença  
em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais e irmãos,  
Pelo genuíno amor que me acompanha por  
toda a vida, ao qual serei eternamente  
grata.

Agradecimentos,

A Deus, por abençoar-me e dar-me força a cada dia.

Aos meus pais e meus irmãos, pelo apoio de sempre e que, apesar da distância, conseguiram dar-me o incentivo que eu tanto precisava.

Ao Alexandre, pela força dada em todo este trabalho.

Ao primo Alvaro, pela ajuda prestada na etapa final.

Ao professor Orientador Luis Antonio Pasquetti, pela concretização deste.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema o Sistema de Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão de Pessoas. Neste trabalho acadêmico buscou-se, através das teorias que tratam de Sistema de Avaliação de Desempenho, descrever seus conceitos, objetivos, princípios, características, tipos de instrumentos de avaliação de desempenho, os avaliadores e as diferenças entre o Sistema Tradicional de Avaliação de Desempenho e o Sistema Contemporâneo, foco deste trabalho. A partir da metodologia de caráter descritivo e explicativo, embasados nas teorias de autores como: Antônio Carlos Gil, Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi foi feita uma pesquisa bibliográfica onde uma das finalidades foi analisar o embate entre a sistemática tradicional e a contemporânea. Finalizando-se este trabalho, concluiu-se que, apesar de não haver garantia absoluta de que os métodos elaborados sob a influência da corrente contemporânea impliquem resultados mais eficientes do que os advindos da outra abordagem, a probabilidade de isso ocorrer é maior em face das estratégias sobre as quais se assentam os autores contemporâneos.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Justificativa da Escolha da Área.....	13
1.2. Identificação do Assunto a ser Abordado na Monografia.....	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo Geral.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Metodologia do Trabalho.....	15
1.4.1. Tipo de Pesquisa.....	15
1.4.2. Técnica de Pesquisa.....	16
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Embasamento Teórico.....	17
2.1.1. Conceito de Avaliação.....	18
2.1.2. Conceito de Desempenho.....	18
2.1.3. Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	19
2.1.4. Quando Surgiu a Necessidade de Avaliar.....	21
2.1.5. Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	22
2.1.6. Características da Avaliação de Desempenho.....	24
2.1.7. Princípios da Avaliação de Desempenho.....	25
2.1.8. Tipos de Instrumentos de Avaliação de Desempenho.....	26
2.1.8.1. Avaliação Direta ou Absoluta.....	26
2.1.8.2. Avaliação Relativa ou Por Comparação.....	28
2.1.9. O Instrumento de Avaliação.....	29
2.2. Os Avaliadores de Desempenho.....	30
2.2.3. Treinamento de Avaliadores.....	32
2.3. O Comitê de Avaliação de Desempenho.....	33
2.4. Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho.....	34
2.5. Conseqüências da Avaliação de Desempenho.....	35
2.6. Diferenças entre o Sistema Tradicional de Avaliação de Desempenho e o Sistema Novo.....	37



2.7. Estudo de Caso.....	42
2.7.1. Sobre o Conceito de Desempenho Com Base na Comparação entre as Correntes Tradicional e Contemporânea.....	43
2.7.2. Sobre o Instrumento de Avaliação de Desempenho.....	46
2.7.3. Sobre as Conseqüências da Avaliação de Desempenho.....	49
2.7.4. Sobre as Características do Avaliador.....	50
2.8. Análise Comparativa entre o Sistema Tradicional e o Sistema Contemporâneo.....	51
<b>3. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>
<b>6. APÊNDICE.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE SIGLAS

AD	- Avaliação de Desempenho
DF	- Distrito Federal
GPA	- Gerência de Pessoal Ativo
HTTP	- <i>Hiper Text Transfer Protocol</i>
NCS	- Núcleo de Cargos e Salários
SAD	- Sistema de Avaliação de Desempenho
SES	- Secretaria de Estado de Saúde
WWW	- <i>World Wide Web</i>

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Sistema Tradicional X Sistema Contemporâneo.....	51
---	----

## 1. INTRODUÇÃO

Característica intrínseca das culturas ocidentais diz respeito à adoção da avaliação como um dos seus padrões culturais. Quer seja para escolher um cônjuge, quer seja para premiar um filho que apresentou um ótimo boletim escolar, a humanidade passou a adotar instrumentos de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceitos e aqueles não aceitos pela sociedade.

No contexto de uma organização, a importância da avaliação se refere principalmente ao fato de ser capaz de diagnosticar, por meio das mais variadas ferramentas, o desempenho dos recursos humanos em determinado lapso temporal. Com a globalização, caracterizada pelo incremento da competitividade, pelas constantes mudanças de processos tecnológicos e pela demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais, as organizações necessitam ainda mais de investimento contínuo no capital humano como uma das formas de sobrevivência.

Nesse sentido, o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), sob condições adequadas, pode constituir-se em ferramenta eficaz de gestão de pessoas com o objetivo de identificar o grau de adequação entre a implementação das novas mudanças organizacionais e a capacidade das pessoas desenvolverem suas atividades, mensurando desempenho.

O presente trabalho divide-se em três partes. A primeira parte descreve o objetivo geral, os objetivos específicos do tema e a metodologia utilizada.

A segunda parte compreende o embasamento teórico do Sistema de Avaliação de Desempenho, subdividindo os mesmos em tópicos que sustentam o trabalho.

A terceira parte trata da análise do trabalho e a conclusão, sendo indicadas, ao final, recomendações e sugestões.

## 1.1. Justificativa da Escolha da Área

Tendo em vista a sua importância e a sua complexidade, a área de Recursos Humanos foi escolhida pelo interesse pessoal que foi desenvolvido durante o curso de graduação.

Como dito, a globalização impôs competitividades às empresas. Para não perderem clientela, muitas organizações passaram por reestruturações, incluindo cortes de pessoal, revisão dos critérios de qualidade e de custos de seus produtos e serviços. Nesse contexto de mudanças organizacionais, a avaliação de desempenho é importante porque não é suficiente apenas a incorporação de novas tecnologias no trabalho, mas também a forma como as pessoas desempenham suas atividades. De nada adiantariam máquinas sofisticadas, manuseadas por pessoas sem capacidade de tirar maior proveito, nem funcionários que trabalham, por exemplo, no serviço de atendimento ao consumidor, sem perfil para lidar diretamente com clientes.

Se há uma relação direta entre a manutenção da competitividade organizacional e o desempenho dos funcionários, entendido como o modo pelo qual essas pessoas estão adicionando valor ao produto final, assume papel relevante a metodologia adotada pela organização para a avaliação do grau de participação dos envolvidos no alcance deste objetivo. Como esse importante setor da área de Recursos Humanos tornou-se estratégico para a sobrevivência

das empresas, justifica-se o interesse em se analisar a adequação de metodologias eficientes para a avaliação de desempenho.

## **1.2. Identificação do Assunto a ser Abordado na Monografia**

O Sistema de Avaliação de Desempenho.

## **1.3. Objetivos**

### 1.3.1. Objetivo Geral

Analisar como o Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser uma importante ferramenta de gestão de pessoas nas organizações.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

a) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho;

b) Realizar uma análise comparativa entre o sistema tradicional de avaliação de desempenho e o sistema contemporâneo;

c) Propor sugestões que possam melhorar o processo de avaliação de desempenho nas organizações.

## 1.4. Metodologia do Trabalho

Segundo LAKATOS e MARCONI,

metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS e MARCONI: 2003, p.83).

### 1.4.1. Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e explicativa.

De acordo com GIL, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL: 2002, p.42).

Ainda segundo GIL, as pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. (GIL: 2002, p.42).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, que, segundo GIL,

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa



natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL: 2002, p.44).

#### **1.4.2. Técnica de Pesquisa**

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso que, segundo GIL,

é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL: 2002, p.54).

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Embasamento Teórico

Desde que um homem concedeu emprego a outro, seu trabalho era avaliado. Desta maneira, a avaliação de desempenho começava a ser realizada. Antes da fundação da Companhia de Jesus, no século IV, Santo Inácio de Loyola empregava um sistema que combinava três quesitos: relatórios, notas das atividades e o potencial individual dos jesuítas.

Esse sistema era constituído em auto classificações, que eram exercidas pelos membros da ordem; em relatórios feitos pelos supervisores referentes às atividades dos seus subordinados e relatórios especiais que poderiam ser feitos por jesuítas que acreditassem usufruir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas.

Em 1842, foi implantado, pelo Serviço Público Federal dos Estados Unidos, um sistema de relatórios anuais, que visava avaliar o desempenho dos seus empregados. Em 1880, foi a vez do exercício americano produzir o seu sistema. Aproximadamente quatro décadas depois, em 1918, a empresa *General Motors* já gozava de um sistema de avaliação para seus executivos. Não obstante, os sistemas de avaliação de desempenho só foram amplamente divulgados entre as empresas após a Segunda Guerra Mundial. (CHIAVENATO: 1983).

### 2.1.1. Conceito de Avaliação

De acordo com STOFFEL,

avaliação é o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultados) e o desempenho realizado (resultado efetivo) e que permite atribuir os seguintes conceitos:

- a) o resultado realizado supera o resultado esperado (superior);
- b) o resultado realizado iguala o resultado esperado (pleno);
- c) o resultado realizado é inferior ao resultado esperado (parcial);
- d) o resultado esperado inexistente (nulo). (STOFFEL: 2000, p.45).

### 2.1.2. Conceito de Desempenho

Segundo SIQUEIRA, “desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. (SIQUEIRA: 2002, p.56).

O desempenho no trabalho é afetado por diversos fatores, que são:

a) Contexto extra-organizacional – Situação econômica do país, oferta de mão de obra, oferta de empregos.

b) Características organizacionais – Clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de RH, sistemas de recompensas e de punições.

c) Ambiente de tarefas – Características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, competição entre grupos.

d) Características do trabalhador – Personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações.

### 2.1.3. Conceitos de Avaliação de Desempenho

A definição de avaliação de desempenho, para os autores estudados neste tópico, partem do mesmo princípio: aprecia sistematicamente o desempenho do funcionário no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

De acordo com MARRAS,

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.). (MARRAS: 2000, p. 173).

Para PONTES, avaliação de desempenho:

É um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido. (PONTES: 1999, p.2).

Para BERGAMINI, “o conceito e a definição de avaliação de desempenho podem mudar de autor para autor, mas, embora variem quanto à forma, possuem certas idéias comuns em seu conteúdo”. (BERGAMINI: 1979, p.32).

Para TIFFIN, apud BERGAMINI, “a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”. (BERGAMINI: 1979, p.32).

Para DIVEREZ, apud BERGAMINI, a avaliação de desempenho pode ser considerada de maneira mais global, e ele nos afirma: “Os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho”. (BERGAMINI: 1979, p.32).

SCOTT e EDWARDS, apud BERGAMINI, afirmam que: “A avaliação de desempenho preocupa-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período a contar desde a última avaliação”. (BERGAMINI: 1979, p.32).

Segundo SIQUEIRA, “avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real”. (SIQUEIRA: 2002, p.56).

De acordo com CHIAVENATO, “a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. (CHIAVENATO: 1983, p. 191).

#### 2.1.4. Quando Surgiu a Necessidade de Avaliar

Segundo CHIAVENATO, “foi com a Escola da Administração que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX”. (CHIAVENATO: 1997, p.335).

Os administradores preocupavam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina motivado somente por incentivos financeiros.

Entretanto, com as transformações da sociedade, economia, política e cultura, passou-se a ter outro enfoque referente a forma de ver o funcionário e de obter resultados. A preocupação passou da máquina para o homem e verificou-se que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do funcionário que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem, houve mudanças na forma de tratar os funcionários e surgiram estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

#### 2.1.5. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Quando acontece de uma empresa/ instituição implantar a avaliação de desempenho, não se estabelecem objetivos. O que ocorre muitas vezes é que, quando é implantado o sistema, relacionam muitos objetivos para justificar esta aplicação. Conseqüentemente, não sendo atingidos, e atribui-se a culpa para o Sistema de Avaliação de Desempenho.

Há funcionários que pensam que ela está relacionada com a promoção e, quando isso não acontece, acabam frustrados e reagem opostamente ao realizar a avaliação.

Alimentar outros sistemas de recursos humanos é o objetivo específico da avaliação de desempenho, que são:

a) Reconhecer e premiar: Quando a empresa percebe que o funcionário colaborou, através do seu trabalho, a atingir as metas, ele é reconhecido e premiado. Esse reconhecimento deve ser feito pelo seu chefe imediato e a relação daqueles que obtiveram deve ser divulgado pela organização.

Se a empresa quiser e puder, ela poderá premiar esses funcionários com dinheiro ou brindes.

É preciso atentar quando a avaliação de desempenho tem esta finalidade para que os funcionários não criem falsas expectativas.

b) Aumentar salário: A empresa poderá aumentar o salário daqueles funcionários com determinados desempenhos, sem necessariamente serem promovidos e podem também estabelecer uma variação no salário de acordo com a variação do desempenho, sendo esta positiva ou negativa.

c) Distribuir bônus/ lucro: Os funcionários que tiverem melhores desempenhos poderão receber maior parcela dos lucros da empresa, se esta decidir a distribuição, do que aqueles que obtiveram desempenhos menores.

d) Promover na carreira: Tendo-se os resultados da avaliação de desempenho, o funcionário pode ter uma promoção na própria função ou para outros cargos. Atentando que a promoção não é parte integrante do Sistema de Avaliação de Desempenho.

e) Rodízio de pessoal: A avaliação de desempenho mostra a capacidade dos funcionários com suas atividades e, se necessário, faz o rodízio para que este fique na função que melhor desempenha.

f) Promover ações corretivas do desempenho: É de extrema importância que o chefe avalie continuamente seu subordinado e exponha, com fatos e dados, como ele tem ido. Nessa entrevista formal o funcionário toma conhecimento dos seus resultados e isso contribui para a satisfação de algumas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.



g) Preparar plano de educação e treinamento; Juntamente com os resultados da avaliação de desempenho, o sistema de carreira e sucessões, a descrição dos cargos, o sistema descobrir a capacidade, o sistema de rodízio de pessoal, o plano estratégico, entrevistas, dentre outros, suprem de informações o sistema de educação e treinamento.

Quando o funcionário não consegue o desempenho adequado, pode ser por deficiência de educação e treinamento e, tanto o chefe quanto o subordinado, se interessam por um melhor desempenho do setor.

É muito importante que haja uma boa divulgação e informação do porquê da realização da avaliação de desempenho e, assim que terminada, aplicar os resultados e divulgar para toda a organização.

#### 2.1.6. Características da Avaliação de Desempenho

Inclui, dentre outras:

a) Apreciação diária do comportamento do funcionário, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de *feedback* instantâneo;

b) Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de

resultados;

c) Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

### 2.1.7. Princípios da Avaliação de Desempenho

Segundo BÖHMERWALD,

a implantação do sistema de avaliação de desempenho deve observar alguns princípios que contribuirão e, seguramente, facilitarão e garantirão bons resultados, que são:

a) O sistema de avaliação de desempenho é do tipo “*top down*” e por esta razão a decisão de implantar deve ser da alta administração, apoiada e incentivada por toda a linha hierárquica da empresa, inclusive por representantes sindicais ou da associação de funcionários;

b) A responsabilidade pela implantação do sistema de avaliação do desempenho é do presidente da empresa e por ele deve ser firmemente liderada;

c) A avaliação do desempenho é um meio, não possui um fim em si mesma. Seus resultados serão utilizados para alimentar outros sistemas de recursos humanos, tais como execução do trabalho, promoção por mérito, reconhecimento e premiação, aumento salarial e distribuição do lucro;

d) Resultados da avaliação do desempenho devem, o mais rapidamente possível, serem utilizados nos sistemas de RH para o qual foram aplicados, (promoção, aumento salarial, bônus, indicação para educação e treinamento, reconhecimento e premiação). Logo em seguida, os resultados da avaliação do desempenho e os da sua aplicação devem ser amplamente divulgados;

e) A avaliação do desempenho deve ser implantada ou retomada da maneira mais simples possível e com a intenção de ter vida longa na empresa. Em seguida, incorporar melhoramentos contínuos, para melhor se ajustar às necessidades da empresa.

Caso apresente dificuldades ou problemas, suas causas devem ser identificadas e afastadas, procurando-se evitar sua substituição sumária por outro modelo de avaliação;

f) É muito importante e necessária a orientação de especialistas externos, para que eles colaborem com o “rompimento” de alguns conceitos e métodos tradicionais, assim como no melhor uso dos recursos, possibilitando a obtenção das metas estabelecidas. (BÖHMERWALD: 1996, p.39).

## 2.1.8. Tipos de Instrumentos de Avaliação de Desempenho

A classificação é apresentada de formas diversas, mas, amplamente, tem-se dois grupos:

2.1.8.1. Avaliação direta ou absoluta - O importante é o funcionário que está sendo avaliado. Onde se descreve suas características de desempenho em determinado trabalho. São as mais usadas por trazerem mais informações, tanto quantitativas quanto qualitativas, sobre o avaliado. São conhecidos os seguintes instrumentos:

a) Relatórios verbais - Os supervisores dão seu parecer sobre a eficiência de cada funcionário sob sua responsabilidade. O chefe avaliador descreve, verbalmente, os principais defeitos e qualidades de seus subordinados.

b) Relatórios escritos - O supervisor faz o mesmo que no relatório verbal, a diferença é que é feito por escrito.

c) Composição de gráficos analíticos - O avaliador fica limitado a responder com um “X” no grau de avaliação que descreve melhor o funcionário.

Esse tipo de avaliação leva a inconvenientes que podem levar o supervisor a cometer erros que comprometem ou invalidam os resultados que são conseguidos. Os erros mais graves são o efeito de halo, que acontece quando o avaliador atribui ao avaliado grau superior ou inferior na maioria dos itens onde tenta retratá-lo, e a tendência central, que ocorre quando o avaliador, temendo atribuir notas muito baixas ou muito altas, prefere usar os valores médios ao julgar seus funcionários. Logo, esse tipo de avaliação só deve ser utilizado em uma ficha de acompanhamento do avaliado, que deve ser preenchida por coordenadores ligados à avaliação de pessoal da organização.

d) Padrões descritivos - O avaliador assinala a opção de cada característica que descreve melhor o funcionário. Essas características são as qualidades responsáveis pelo melhor ou pior nível de eficiência, ligadas aos requisitos de trabalho, onde o número dessas características deve ser suficiente para dar uma boa idéia do desempenho do avaliado. Além disso, há um lugar aberto para os avaliadores retificarem ou complementarem os dizeres das graduações. É considerado o mais satisfatório por utilizar meios que neutralizam o efeito de halo e a tendência central. É indicado para empresas com um número grande de avaliados. Tem ótima validade ao avaliar cargos com tarefas mais restritas, todavia não tem sido completo ao avaliar cargos mais complexos.

e) Listas de verificação - O avaliador deve assinalar as frases onde são enumerados comportamentos característicos que melhor descrevem o avaliado. Pode-se também introduzir a ponderação para cada frase, que é a lista de

verificação ponderada. Há também as listas de verificação de escolha forçada, onde se monta afirmativa enlaçada com as atividades que o avaliado exerce, montando-se conjuntos de afirmativas, onde algumas descrevem o comportamento do avaliado e outras não retratam sua atuação no trabalho.

2.1.8.2. Avaliação relativa ou por comparação - O que interessa é a eficiência do funcionário dentro do grupo que faz parte. Os tipos de instrumentos são:

a) Sistema de classificação - O avaliador distribui os avaliados, do melhor ao pior, para formarem um grupo e considera também as características das atividades que cada funcionário executa.

b) Comparação binária ou por pares - Cada avaliado é comparado com outro do mesmo grupo e devem ser comparados dois indivíduos quanto a uma característica de cada vez.

c) Sistema de avaliação forçada ou avaliação por intervalos iguais - Os avaliados ficam em grupos onde há semelhanças de traços.

### 2.1.9. O Instrumento de Avaliação

Um bom instrumento de avaliação de desempenho pode neutralizar imperfeições na observação do pessoal. Como não existem fichas de avaliação de uso universal, cada organização deve, após promover estudos cuidadosos, elaborar seu próprio instrumento de avaliação de desempenho que deve ser confeccionado dentro de determinados critérios de qualidade, que são:

a) Confiabilidade: O instrumento de avaliação deve apresentar sempre, sob mesmas condições de aplicação, resultados aproximados uns dos outros.

b) Validade: Deve medir eficientemente tudo o que deve ser mensurado.

c) Sensibilidade: Quanto mais favorecer as classificações diferentes entre os elementos valorizados, mais sensível será a ficha de avaliação.

d) Objetividade: Impedir que o avaliador se sirva de conceitos e sentimentos só seus para descrever seu funcionário.

e) Simplicidade: O ideal é que a ficha de avaliação seja de fácil preenchimento e consiga dar o máximo de informações da melhor qualidade.

## 2.2. Os Avaliadores de Desempenho

Os avaliadores são aqueles que, direta ou indiretamente, detectam diferenças individuais de comportamento dos funcionários no trabalho.

A avaliação de desempenho pode ser realizada por um único avaliador, por diversos avaliadores ou por uma Comissão e serem descendentes, onde a chefia avalia o subordinado, ascendentes, onde os subordinados avaliam a chefia e/ ou por pares, colegas de mesmo nível hierárquico. Existem alguns SADs que utilizam um revisor das avaliações, que pode ser o chefe imediato ou uma Comissão. Alguns autores criticam as avaliações que são feitas com a presença de um revisor, pois acreditam que, os colegas dos avaliados dispõem de informações mais detalhadas sobre o desempenho destes.

Com o crescimento da avaliação de desempenho, foi necessário atribuir o acompanhamento desta a um profissional qualificado que fosse capaz de servir-se de instrumentos de caracterização de necessidades para opinar sobre a oportunidade e o tipo de abordagem que deva ser adotado, harmonizar suas atividades com as de recursos humanos, ser hábil para atender os objetivos individuais daqueles que serão atingidos pela avaliação e para fazer com que funcione na prática.

Para BERGAMINI, esse profissional qualificado, o coordenador da avaliação de desempenho, precisa ser capaz de:

- Promover o treinamento dos supervisores como avaliadores de desempenho, conduzindo reuniões ou preparando outras pessoas que o façam por ele.
- Montar instrumentos adaptados à realidade organizacional que pretende avaliar, preparando formulários que funcionem no sentido de fornecer informações importantes e não-supérfluas.
- Controlar a validade dos procedimentos que está utilizando, através de correções numéricas e controles estatísticos pertinentes.
- Conduzir comitês de gestão administrativa de pessoal, com a participação de supervisores avaliadores e da equipe de recursos humanos.
- Preparar esquemas do plano de gestão de recursos humanos a ser adotado em futuro próximo, no tocante a toda e qualquer medida administrativa de pessoal, a saber: transferências, promoções, rodízios, desligamentos, treinamentos e outros.
- Rever periodicamente o instrumental a fim de manter sua validade e incrementar o seu aprimoramento de acordo com as falhas que observa com o decorrer do tempo. (BERGAMINI: 1979, p.55).

Existem características que são indispensáveis para um bom avaliador.

As de ordem individual são:

a) Nível mental – Para que o avaliador entenda a importância da sua participação na avaliação, é preciso que ele compreenda os aspectos técnicos, os objetivos e a importância da avaliação de desempenho.

b) Nível cultural – É necessário que haja um determinado nível de formação escolar para se fazer à leitura, interpretação e dados complementares da ficha de avaliação.

c) Maturidade emocional – O avaliador precisa ter maturidade emocional



para que não ocorra proteção ou perseguição por parte da chefia.

d) Motivação e interesse – É necessário que haja interesse e motivação dos avaliadores para que não aconteça de fazer avaliações incompletas. Os programas de treinamento dos chefes como avaliadores contribuem para despertar esses aspectos.

As características de ordem social são as que informam sobre o ajustamento do avaliador àqueles que irá avaliar.

### 2.2.3. Treinamento de Avaliadores

É necessário orientar as capacidades que os supervisores têm de serem bons avaliadores. Para desenvolver a aptidão do bom avaliador é preciso um treinamento específico, que tem como objetivo principal desenvolver neles a atitude do bom avaliador.

Esse treinamento é feito por especialistas que possuem conhecimentos e prática em manipular comportamentos que se desenvolvem dentro desse processo. As fases desse treinamento são:

a) Fase de esclarecimento – É a fase onde se apresenta e esclarece o Sistema de Avaliação de Desempenho à empresa e tão logo é criado um setor responsável pela avaliação para tirar dúvidas surgidas sobre tal.

b) Fase da colaboração prática – É onde se provoca uma participação dos supervisores na confecção do instrumento de avaliação.

c) Fase de execução propriamente dita – É onde será lançada uma experiência para reparar, se houverem, inadequações do instrumento de avaliação.

### **2.3. O Comitê de Avaliação de Desempenho**

O comitê de avaliação de desempenho garante a consistência das informações que são fornecidas. Esse comitê será formado por membros permanentes, que estabelecerão o equilíbrio dos padrões de avaliação entre os setores avaliados e por membros que pertencem ao setor que se está diretamente ligado ao avaliado.

Todo órgão tem uma Comissão de avaliação de desempenho, nomeada para ser responsável por toda a orientação, implantação e implementação do processo avaliativo. À Comissão de Avaliação de Desempenho, o avaliador e o avaliado poderão recorrer em caso de dúvidas, pois a ela compete:

- a) Elaborar, implantar e implementar o SAD;
- b) Orientar o processo de avaliação de desempenho;

c) Organizar e discutir o material de avaliação de desempenho;

d) Zelar pela condução e normas do SAD;

e) Tabular, avaliar e manter em registros próprios os dados de avaliação de desempenho, elaborando relatórios que subsidiem ações nos casos de remanejamento de pessoal, treinamento, levantamento do potencial e planejamento de atividades do órgão ou entidade;

f) Acompanhar os planos de desenvolvimento profissional e as ações resultantes da avaliação de desempenho, exceto quando no órgão existir um setor com essa competência, cabendo a este informar à Comissão dos resultados dessas ações;

g) Avaliar o SAD visando ao seu aperfeiçoamento.

## **2.4. Finalidade de um Programa de Avaliação de Desempenho**

Segundo PONTES,

um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- 1) Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- 2) Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- 3) Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;

- 4) Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- 5) Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- 6) Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- 7) Gerar informações;
- 8) Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- 9) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- 10) Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- 11) Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- 12) Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. (PONTES: 1999, p.26).

## **2.5. Conseqüências da Avaliação de Desempenho**

A complexidade de um SAD é notória, assim como o fato de que uma avaliação de desempenho pode ter conseqüências positivas para a organização, quando todo o processo relativo ao SAD é adequado, ou representar problemas e disfunções sérias quando os critérios utilizados e a condução do processo são inadequados.

Um SAD pode ser um instrumento importante de diagnóstico e de gestão de desempenho que permite:

- a) Identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;

b) Definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes, relativos aos profissionais que desenvolvem os trabalhos, ao próprio trabalho, às condições produtivas e ao ambiente de trabalho, aos aspectos organizacionais e extra-organizacionais;

c) Incrementar resultados, qualidade e produtividade organizacional;

d) Integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais;

e) Desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;

f) Viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;

g) Fornecer subsídios para outras ações administrativas;

h) Alavancar mudanças organizacionais e culturais;

i) Promover o trabalho em equipe.

As conseqüências negativas de um SAD, dentre outras, são:

a) Competição predatória na organização;

b) Direcionamento dos esforços apenas para os trabalhos focados no planejamento e na definição das metas;

c) Adoção de decisões administrativas vistas como inadequadas e/ ou injustas em função das próprias normas do SAD ou pela sua aplicação inadequada no dia-a-dia da organização;

d) Surgimento de conflitos pelo uso de critérios inadequados e/ ou despreparo de avaliadores.

## **2.6. Diferenças entre o Sistema Tradicional de Avaliação de Desempenho e o Sistema Contemporâneo**

O sistema tradicional de avaliação de desempenho preocupa-se com o passado histórico do funcionário na organização, onde este é gratificado ou punido por esse desempenho passado e usufrui sempre desse resultado, mesmo que seu desempenho no futuro não corresponda àquele diagnosticado.

O sistema tradicional realiza uma análise do desempenho individual dos funcionários levando em conta, unicamente, o trabalho realizado de forma objetiva. Na sua maioria, o desempenho dos funcionários é avaliado apenas pelos supervisores e, dependendo da postura profissional dos avaliadores, o poder é utilizado como um instrumento punitivo.

As técnicas utilizadas para avaliar o desempenho apresentam problemas, como já citados, que inviabilizam a eficiência e obtenção dos resultados esperados, conseqüentemente, gerando conflitos entre os funcionários, bem como insatisfação e desmotivação destes. Essas técnicas se baseiam num conceito de qualidade fundamentado no tecnicismo, nos princípios da racionalidade do trabalho, e no zero defeitos.

Como a análise dos dados coletados com a avaliação de desempenho dos funcionários é realizada sobre informações passadas, o sistema tradicional precisa atentar para essa análise e utilização dos resultados, usando esses dados coletados apenas como parâmetros de análise porque os comportamentos e desempenhos dos indivíduos sofrem transformações em curto período de tempo.

Segundo NETO e GOMES,

as propostas futuras utilizam variáveis novas e outras não tão novas, mas que eram analisadas superficialmente como: a qualidade de vida dos funcionários, os aspectos psicológicos envolvidos no processo organizacional, as relações intergrupais, as necessidades dos funcionários, entre outros. (NETO e GOMES: 2004, p.12).

Com as mudanças organizacionais, as necessidades dos funcionários passaram ao primeiro plano. A qualidade passa a valorizar e dar ênfase a princípios humanísticos, tais como a qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoal e satisfação e bem-estar dos funcionários. A valorização do ser humano virou uma tendência embasada em princípios que se

preocupam com aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos.

De acordo com o sistema contemporâneo, é necessário que as organizações entendam que, para os funcionários produzirem o desempenho esperado, eles precisam estar satisfeitos com o trabalho realizado e com a organização que trabalham.

Ainda segundo NETO e GOMES,

o papel do funcionário nessas novas propostas de avaliação de desempenho tem uma mudança radical em comparação com o sistema tradicional, passando da função passiva e de mero espectador do processo para assumir mais responsabilidades e a função de agente ativo. (NETO e GOMES: 2004, p.16).

As organizações necessitam compreender o papel dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional para, então, adotarem estratégias voltadas à valorização de seus empregados e a gratificá-los pelo desempenho.

Assim, neste contexto de mudanças de paradigma, aumenta ainda mais a responsabilidade do núcleo do Sistema de Avaliação de Desempenho. Há o novo entendimento que o desempenho está relacionado também com o grau de satisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho.

Alguns atributos são essenciais para o bom desempenho dos funcionários, como, por exemplo, a gestão do conhecimento e a gestão por



competências.

De acordo com KRUGLIANSKAS e TERRA, “Gestão do Conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócios em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva”. (KRUGLIANSKAS e TERRA: 2003, p.285).

Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. A Gestão do Conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e distribuí-la.

Segundo ALVARÃES,

A Gestão por Competências, muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados. (ALVARÃES: 2005).

Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas.

No artigo Gestão por Competências e o RH, ORNELAS afirma que:

Na busca pela maximização de resultados, as empresas estão repensando seus modelos de gestão e conseqüentemente investindo em seu patrimônio e capital intelectual. O segredo do sucesso e o diferencial estão nas pessoas. Dessa forma, o grande desafio passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a manutenção do sucesso no presente e, principalmente, no futuro. Com um modelo de Gestão por Competências, as organizações conseguirão alcançar seus objetivos através do alinhamento entre: a missão, visão e valores; a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano. (ORNELAS: 2003).

ALVARÃES afirma, no artigo Gestão por Competências: um modelo adaptado para cada empresa, que:

...é fundamental, na Gestão por Competências, levarmos em consideração não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas, atribuindo-se pesos e profundidades a cada uma delas adequados ao perfil da empresa, sua cultura organizacional e sua atividade. Ainda, estendendo-se um pouco mais, subdividindo as competências comportamentais em essenciais (aquelas que são comuns a qualquer indivíduo na empresa) e as específicas (aquelas que são atribuídas a cada cargo específico). (ALVARÃES: 2005).

A seguir, apresenta-se uma síntese de uma pesquisa realizada em maio de 2004, pela autora deste trabalho acadêmico, durante o Estágio Curricular

Supervisionado na Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, onde se compara o Sistema Tradicional de Avaliação de Desempenho, com o Sistema Contemporâneo.

## **2.7. Estudo de Caso: Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal**

A Secretaria de Estado de Saúde é um órgão da Administração Direta, pertencente ao Grupo do Bem-Estar Social e conta com 21.400 servidores. Tem como missão garantir o direito à saúde e prover as condições necessárias ao seu pleno exercício, através de ações individuais e coletivas visando promover, prevenir, reduzir ou eliminar riscos e agravos à saúde da população do DF. Conforme disposto no Decreto nº 22.129, de 30 de abril de 2001, para a execução de suas atividades específicas e cumprimento das atividades setoriais de administração geral, a SES apresenta a seguinte estrutura:

Gabinete do Secretário; Subsecretaria de Planejamento e Políticas de Saúde; Subsecretaria de Atenção à Saúde; Subsecretaria de Vigilância à Saúde; Subsecretaria de Apoio Operacional; Órgãos Vinculados e Órgãos Colegiados Vinculados.

A Diretoria de Recursos Humanos, unidade orgânica de direção, subordinada à Subsecretaria de Apoio Operacional, subdivide-se em quatro Gerências, entre elas, a Gerência de Pessoal Ativo (GPA). A Comissão de Avaliação de Desempenho da SES, foco do Estudo de Caso, está embutida no

Núcleo de Cargos e Salários (NCS), subordinado à GPA.

Considerando que um dos objetivos primordiais deste trabalho consistiu em se proceder a uma comparação entre as velhas e novas tendências do Sistema de Avaliação de Desempenho, uma das finalidades do questionário aplicado foi identificar em qual das correntes se posicionaria a Comissão de Avaliação de Desempenho da SES.

Analisando-se os dados obtidos através da técnica de questionários, aplicados no mês de maio de 2004, chegou-se às seguintes interpretações:

#### 2.7.1 Sobre o Conceito de Desempenho Com Base na Comparação entre as Correntes Tradicional e Contemporânea

Partindo-se do pressuposto de que a corrente tradicional se fundamenta no tecnicismo, nos princípios da racionalidade do trabalho e no zero defeitos, enquanto as propostas novas agregam às características eminentemente técnicas princípios humanísticos, tais como a qualidade de vida no trabalho, a saúde física e mental do servidor, enfim a satisfação e bem-estar geral do mesmo, foi possível chegar a algumas conclusões com base nas notas atribuídas pelos membros da Comissão a algumas características consideradas fundamentais para um bom desempenho do servidor.

Note-se, por exemplo, no que concerne à relação entre existência de estratégias pautadas em recompensas salariais e não salariais que, em relação à

esta, 60%<sup>1</sup> dos membros consideraram ou muito ou extremamente significativa, enquanto apenas 20% entenderam o mesmo quanto àquela. Apesar disso, um dos membros da Comissão (20%) considerou pouco significativa o uso de estratégias baseadas em recompensas não salariais, característica afeta às novas correntes.

Sobre a ocorrência de reuniões para discussão do progresso em direção às metas - um dos pilares das novas propostas - 60% entenderam ser extremamente significativa, enquanto 20%, muito significativa. Ainda, em resposta à pergunta sobre a capacidade de análise objetiva dos avaliados a partir da aplicação do instrumento de avaliação, houve quem condicionasse a sua eficácia a uma co-participação entre avaliador e avaliado. Não obstante, 60% dos membros não realizam reuniões periódicas com os avaliados, ou o fazem de maneira pouco freqüente, evidenciando uma contradição entre a percepção dos avaliadores, próxima das novas tendências, e o que ocorre na prática, ainda relacionado com o sistema tradicional.

A saúde física e/ ou mental dos servidores, de acordo com a percepção da totalidade dos membros, é muito (40%) ou extremamente significativa para o grau de desempenho dos servidores (60%). Ressalte-se que, no próprio instrumento de avaliação de desempenho adotado pela SES/ DF, há um campo destinado a apresentar como causa de possível falta de ajustamento ao trabalho do servidor a questão relativa à saúde.

---

<sup>1</sup> Nas páginas 44 à 51 foi utilizada uma amostra de 05 membros da Comissão de Avaliação de Desempenho da SES que coincidiu com o universo.

Como visto, conforme o novo paradigma, a participação dos servidores na solução de problemas e na tomada de decisões influencia de forma positiva o desempenho do servidor, na medida em que ele assume um papel ativo em substituição à posição passiva tradicional. Se 80% da Comissão consideraram significativa ou muito significativa essa variável, então, pode-se depreender que ela estaria, pelo menos neste ponto, próxima às novas tendências.

Ainda, 80% dos mesmos entenderam ser extremamente significativa (60%) ou muito significativa (20%) o peso dos problemas de relacionamento com ou grupo de trabalho ou chefia no desempenho do servidor. Assim como no ponto relativo à saúde, há no instrumento de avaliação de desempenho espaço destinado à identificação desse atributo.

Nas perguntas relacionadas com as questões de natureza técnica, como era de se esperar, são consideradas muito importantes pela Comissão. Aliás, ressalte-se que as novas tendências não prescindem de atribuir importância fundamental aos quesitos técnicos. Longe disso, elas apenas agregam atributos humanísticos ao conceito de desempenho do servidor.

Não obstante, com exceção do atributo “assiduidade”, percebeu-se que, em comparação com os atributos de natureza menos técnica, houve uma tendência em se marcar menos na escala a resposta “extremamente significativa”. Por exemplo, em relação à rapidez na execução de tarefas, nenhum dos membros considerou extremamente significativa e apenas 20% (um membro) consideraram

muito significativa.

Quanto ao cumprimento de normas e horários, apenas um membro (20%) considerou extremamente significativa. A maioria (60%) entendeu ser apenas significativa.

Assim, pelo menos em relação à percepção da maioria da Comissão de Avaliação de Desempenho da SES/ DF, pode-se concluir uma tendência em se considerar muito importante não apenas as variáveis técnicas, mas principalmente aquele conjunto de atributos identificados com o paradigma voltado para a qualidade de vida no trabalho.

#### 2.7.2 Sobre o Instrumento de Avaliação de Desempenho

Identificada a posição da Comissão em relação às novas tendências apresentadas no embasamento teórico, cumpre nesta fase interpretar os dados levantados acerca do próprio instrumento adotado pelo órgão para avaliação de seus servidores. A preocupação é saber se há alguma relação entre a percepção da Comissão e a aplicação prática dos princípios que considera essenciais, visto que são eles os responsáveis pela elaboração do instrumento avaliativo. Além disso, o objetivo consistirá também em contrapor a percepção deles quanto à eficácia do instrumento avaliativo e a própria análise objetiva do mesmo.

Por exemplo, apesar de 60% terem considerado extremamente

significante a questão relativa aos problemas de relacionamento, 60% dos membros entenderam que o instrumento permite apenas, em parte, identificar problemas desta natureza no ambiente de trabalho.

Além disso, 60% consideraram também que apenas em parte ele está voltado para a qualidade de vida do servidor, evidenciando uma contradição visto que, de acordo com as respostas analisadas na Seção 2.7.1, esta seria uma preocupação fundamental da Comissão.

Depreende-se, também, com base na análise sobre o instrumento, que a ênfase, em verdade, recaiu sobre os aspectos técnicos do desempenho. Embora haja um campo relativo à identificação de problemas relacionados com saúde, ambiente de trabalho e relacionamento, percebe-se que há pouca participação do servidor neste caso, cabendo tão somente ao avaliador o papel de identificar essas variáveis.

Quanto ao grau de participação do servidor na solução de problemas e tomada de decisões, 60% dos membros entenderam que o instrumento permite identificar essa característica no servidor. Não obstante, nada há nele capaz de medir este atributo.

Em resposta às perguntas abertas, apenas um dos membros identificou a necessidade de integração entre avaliador e avaliado em todo o processo. A tendência recaiu mais sobre a responsabilidade da chefia imediata na condução



do processo.

40% dos membros consideraram que ele consegue diagnosticar a falta de motivação decorrente de problemas de saúde física e/ ou mental. Todavia, assim como já dito no parágrafo acima, não há nenhuma estratégia explícita, ou mesmo implícita, de identificação deste tipo de problema.

Sobre a identificação de compatibilidade entre habilidades e atribuições, apesar de 40% terem afirmado que ele cumpre esse objetivo, não há sequer no instrumento algum item relativo a este quesito.

Assim, conquanto a Comissão tenha preferências voltadas para um sistema de avaliação pautado em princípios e valores também humanísticos, o instrumento adotado no âmbito do órgão contempla, em verdade, o método tradicional pautado realmente em questões técnicas, tais como assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade e iniciativa. Mais uma vez, convém ressaltar que as novas tendências não negam essas características como instrumentais para um bom desempenho dos servidores. No entanto, apenas as considera insuficientes para que os funcionários produzam o desempenho esperado. Se não há satisfação do servidor com o trabalho realizado e com a organização em que trabalha, haverá comprometimento do resultado. Neste sentido, o sistema adotado na SES/ DF não cumpre este papel por não permitir que haja identificação precisa de atributos relativos à qualidade de vida do servidor.

### 2.7.3 Sobre as Conseqüências da Avaliação de Desempenho

Em relação ao potencial do SAD como um todo, 40% dos entrevistados responderam que ele consegue identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados; 60% responderam que ele incrementa resultados, qualidade e produtividade organizacional; 20% responderam que ele integra o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais; 40% acreditam que ele desenvolve ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área; 20% pensam que ele viabiliza o desenvolvimento dos profissionais; 20% responderam que ele fornece subsídios para outras ações administrativas; 20% acreditam que ele alavanca mudanças organizacionais e culturais e 40% pensam que o SAD promove o trabalho em equipe.

Percebe-se, então, exceto quanto ao incremento de resultados, qualidade e produtividade organizacional, que a minoria acredita que o SAD adotado no órgão alcança de forma plena os objetivos acima elencados. A maioria optou por responder “não”, “em parte”, ou “sim, mas poderia ser melhor”. Embora não esteja explícito, essa preferência pode estar fundada na percepção quanto ao próprio instrumento de avaliação adotado no órgão.

### 2.7.4 Sobre as Características do Avaliador

Verificou-se que, apesar de considerado pela literatura um fator preponderante para um eficiente processo de avaliação de desempenho, 40% dos

membros da Comissão nunca participaram de nenhum treinamento para Chefes de Avaliação de Desempenho. Não obstante, ainda, 100% dos mesmos consideraram muito importante a compreensão dos aspectos técnicos e formação escolar para se fazer a leitura e a interpretação dos dados. Exige-se, contudo, como um dos requisitos para se lograr êxito nesta tarefa, uma constante preparação dos avaliadores.

Embora a quase totalidade dos membros (80%) considere a motivação para a participação em cursos de aperfeiçoamento na área uma característica muito importante dos avaliadores, é de se questionar por que esse número não coincide com o grau de participação dos chefes neste tipo de treinamento. Ainda, sobre esta variável, percebeu-se a inexistência de posições intermediárias. Ou participaram de mais de 3 treinamentos (60%), ou não participaram de nenhum (40%).

Sobre a percepção dos mesmos quanto à motivação dos avaliados, acreditam que 40% dos mesmos dão pouca importância ao instrumento de avaliação de desempenho, enquanto 60% conferem apenas importância relativa, evidenciando, então, um trabalho da Comissão no sentido de motivar o corpo de servidores quanto aos objetivos propostos com o SAD.

## 2.8. Análise Comparativa entre o Sistema Tradicional e o Sistema Contemporâneo

O quadro abaixo tem o objetivo de estabelecer uma análise comparativa entre o que é avaliado nos funcionários no Sistema Tradicional e no Sistema Contemporâneo.

<b>Sistema Tradicional</b>	<b>Sistema Contemporâneo</b>
Ênfase em tecnicismo	Ênfase em Princípios Humanísticos
Enfoque no Passado Histórico	Enfoque no Potencial Futuro
Trabalho Realizado de Forma Objetiva	Gestão do Conhecimento
Postura Passiva do Funcionário	Postura Ativa/ Responsabilidade na AD
Preocupação Fundamental com o Desempenho Individual e Objetivo	Preocupação com Nível de Satisfação e Motivação
Limitação da Análise dos Resultados a Situações Isoladas na Organização	Vínculo com a Missão, Visão, Valores e Estratégias da Organização

QUADRO 1 – Sistema Tradicional X Sistema Contemporâneo

Fonte: Elaborado pela aluna de Monografia, Fabiana Coelho Costa Pereira, do curso de administração do UniCEUB, junho de 2005.

A estratégia de análise centrada na comparação entre os sistemas

tradicional e contemporâneo de avaliação não tem outro objetivo senão identificar as vantagens comparativas de cada um deles na tarefa de promover o desempenho pessoal e profissional dos indivíduos, bem como o incremento da produtividade e do desempenho organizacional. No contexto atual, de constantes inovações tecnológicas e de intensa competitividade, o desempenho organizacional depende do grau de adequação de uma instituição às demandas dos seus clientes que se renovam numa velocidade jamais vista.

O confronto entre os dois sistemas não serve apenas ao amadurecimento da teoria da administração, mas pretende constituir-se em diagnóstico para aplicações práticas no dia-a-dia das empresas. Se uma organização possui uma missão bem definida, importa saber qual o melhor instrumento de avaliação de desempenho dos seus funcionários. Tal tarefa, por sua vez, relaciona-se diretamente com a capacidade do sistema de avaliação de desempenho adotado em apontar com precisão o estoque de conhecimento da instituição necessário à sobrevivência no mercado.

Entendida a função do SAD, convém se analisar como algumas das características de cada um dos sistemas pode constituir-se em obstáculo ou estímulo para a consecução da missão organizacional. Nesse particular, as regras que informam o sistema contemporâneo são dotadas de maior potencial de contribuição para o alcance das metas de uma empresa, independentemente da área em que atua.

Em primeiro lugar, considerar o sistema contemporâneo como o mais adequado para as empresas atualmente não implica negar algumas das virtudes do sistema tradicional. Quando se busca criticar a corrente tradicional em razão de sua postura tecnicista não significa defender, em outra frente, a ausência de um conjunto de métodos e técnicas com o objetivo de analisar o desempenho dos indivíduos. Pretende-se, entretanto, apontar a inadequação da utilização do SAD como um fim em si mesmo, pouco dinâmico e pouco adaptável à variabilidade, quer dos contextos internos, quer dos externos. Além disso, em razão da falta de consideração de outras variáveis capazes de afetar a performance das empresas, os instrumentos adotados por seus adeptos padecem da falta de precisão, de confiabilidade, de validade e de conteúdo.

Por que então os instrumentos desenvolvidos sob a ótica do sistema contemporâneo seriam mais adequados? Não há garantia absoluta de que os métodos elaborados sob a influência dessa corrente impliquem resultados mais eficientes do que os advindos da outra abordagem. Não obstante, a probabilidade de isso ocorrer é maior em face das estratégias sobre as quais se assentam os contemporâneos.

Por exemplo, à proporção que a Gestão do Conhecimento, um dos pilares da corrente, encarrega-se não apenas de identificar e criar, mas principalmente de renovar e aplicar as habilidades estratégicas para a missão organizacional, por via de conseqüência a empresa se equipa com um arcabouço institucional mais apropriado à tomada de decisões. Organizações atuam em ambiente de risco e

incerteza e de assimetria informacional. A Gestão do Conhecimento constitui-se em ferramenta para a depuração da informação, indicando de forma contínua as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficiência da empresa em ambiente competitivo, bem como as deficiências e as lacunas que podem constituir barreira para o êxito organizacional. Por meio dela, os instrumentos de avaliação de desempenho são transformados em conformidade com as alterações das habilidades acima referidas, subsidiando a empresa no alcance das metas.

Apesar das dificuldades em se construir um sistema capaz de buscar e identificar as competências estratégicas e as pessoas com maior potencial de exercê-las, o fato de o mesmo existir inevitavelmente aumenta a probabilidade de a organização lograr êxito nessa tarefa. Mais do que um método como bem observou ALVARÃES (2005), a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competência passam a funcionar como um conjunto de princípios, como uma filosofia de trabalho dentro da empresa na formação do seu capital intelectual.

Fundamental para a Gestão por Competência é a busca das habilidades técnicas, demonstrando que tais requisitos não se mostram secundários para os contemporâneos. A ruptura com a corrente tradicional se dá em razão do método para a identificação e a mensuração dessas habilidades por ser mais dinâmico e mais atento às alterações dos contextos organizacionais e externos.

Não obstante, a preocupação também com os aspectos comportamentais,

motivacionais e psicológicos dos indivíduos aumenta a consistência do processo de avaliação do desempenho, contribuindo para a clareza das relações de causalidade entre resultados e outras variáveis antes ignoradas pela corrente tradicional. Da simples constatação de que o funcionário produz mais e melhor quando há satisfação com o trabalho realizado, diversificaram-se as estratégias de remuneração, incrementaram-se os investimentos no capital humano e desenvolveram-se verdadeiras políticas de recursos humanos alinhadas com a missão e os objetivos da organização. Por sua vez, os instrumentos de avaliação de desempenho acompanharam o movimento com a sofisticação de métodos para identificar o grau de adequação do funcionário com o ambiente da organização.

Ressalte-se ainda o potencial de promover a cooperação entre líderes e liderados advindo do conjunto de regras do sistema contemporâneo. Primeiro, em razão da criação de estímulos referidos acima com a implementação de novas estratégias de remuneração. Assistência médica, seguros de vida e planos de invalidez, financiamento de especializações, horário flexível, dias para assistência a dependentes, etc. Segundo, porque a opção por permitir uma postura mais ativa do funcionário na avaliação do seu próprio desempenho reage no sentido de formar uma percepção de co-gestão organizacional. Essas percepções contribuem para o alinhamento entre os objetivos dos empresários e de seus funcionários.



### 3. CONCLUSÃO

Objetivo fundamental deste trabalho consistiu em se proceder a uma pesquisa bibliográfica das teorias sobre o sistema de avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas. Partindo-se do embate entre a sistemática tradicional e a contemporânea, buscou-se fazer uma análise comparativa entre ambas.

Como dito anteriormente, considerar o sistema contemporâneo como o mais adequado para as empresas atualmente não implica negar algumas das virtudes do sistema tradicional. Quando se busca criticar a corrente tradicional em razão de sua postura tecnicista não significa defender, em outra frente, a ausência de um conjunto de métodos e técnicas com o objetivo de analisar o desempenho dos indivíduos. Pretende-se, entretanto, apontar a inadequação da utilização do sistema de avaliação de desempenho como um fim em si mesmo, pouco dinâmico e pouco adaptável à variabilidade, quer dos contextos internos, quer dos externos. Além disso, em razão da falta de consideração de outras variáveis capazes de afetar a performance das empresas, os instrumentos adotados por seus adeptos padecem da falta de precisão, de confiabilidade, de validade e de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica foi a estratégia de metodologia utilizada fundamental para que se pudesse chegar a conclusão de que, apesar de não haver garantia absoluta de que os métodos elaborados sob a influência da corrente contemporânea impliquem resultados mais eficientes do que os advindos

da outra abordagem, a probabilidade de isso ocorrer é maior em face das estratégias sobre as quais se assentam os contemporâneos.

#### 4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Identificadas as vantagens comparativas do sistema contemporâneo da avaliação de desempenho, seguem abaixo algumas recomendações de estratégia no ambiente organizacional:

a) Implementar uma política de recursos humanos com o objetivo de aumentar os investimentos no patrimônio intelectual da empresa, introduzir uma estratégia diversificada de remuneração e estabelecer parâmetros para a observação de aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos;

b) Enfatizar a gestão do conhecimento e a gestão por competências com a finalidade de buscar, continuamente, adequar o estoque de conhecimento da empresa às necessidades do mercado;

c) Elaborar instrumentos e métodos de avaliação de desempenho com dinamismo suficiente para a adequação das novas habilidades e competências reconhecidas pela gestão do conhecimento e da gestão por competências;

d) Promover a cooperação entre empregadores e empregados a partir do alinhamento de interesses e objetivos e da construção de vínculos com a missão, os objetivos e os valores da organização.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ALVARÃES, Alberto. *Gestão por Competências: um modelo adaptado para cada empresa*. <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3413&org=3>> Acesso em 04.mai.2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BÖHMERWALD, Pedro. *Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho*. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIVEREZ, Jean. *L'appréciation du personnel*. Paris, Les Editions de l'Entreprise Moderne, 1962.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 9.ed. São Paulo: Futura, 2000.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. *Reflexões sobre a Avaliação de Desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas.* <<http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao1/artigo04.pdf>> Acesso em 23.mai.2004.

ORNELAS, Marcos. *Gestão por Competências e o RH.* <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3693&org=3>> Acesso em 04.mai.2005.

PONTES, B.R. *Avaliação de Desempenho – Nova abordagem.* 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

SCOTT B, EDWARDS B. *Appraisal and appraisal interviewing.* Londres, The Industrial Society, 1972.

SIQUEIRA, Wagner H. *Avaliação de Desempenho – Como romper amarras e superar modelos ultrapassados.* Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

STOFFEL, Inácio. *Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência.* Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 2000.

TIFFIN, Joseph; McCORMICK, Ernest. *Psicologia Industrial.* Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1969.

## 6. APÊNDICE

O questionário abaixo servirá como subsídio para a produção de relatório sobre o papel da Comissão de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal elaborado pela aluna Fabiana Coelho Costa Pereira, da disciplina Estágio Supervisionado do curso de Administração do UniCEUB.

### 1 – Sexo:

Masculino       Feminino

### 2 – Grau de Instrução:

Nível Médio       Superior Incompleto Curso: \_\_\_\_\_  
 Superior Completo      Curso: \_\_\_\_\_  
 Especialização      Área: \_\_\_\_\_  
 Mestrado      Área: \_\_\_\_\_  
 Doutorado      Área: \_\_\_\_\_

### 3 – Há quanto tempo integra a Comissão de Avaliação de Desempenho?

Resposta: \_\_\_\_\_

### 4 – Participou de quantos treinamentos para chefes de avaliação de desempenho?

Nenhum     1     2     3     Acima de 3

### 5 – Realiza reuniões periódicas com os avaliados?

Não       Pouco freqüente     Muito freqüente

### 6 - Qual o grau de significância das variáveis abaixo no nível de desempenho dos servidores (as)?

INSIGNIFICANTE	POUCO SIGNIFICANTE	SIGNIFICANTE	MUITO SIGNIFICANTE	EXTREMAMENTE SIGNIFICANTE
0	1	2	3	4

- Assiduidade
- Problema de relacionamento com grupo de trabalho ou chefia
- Cumprimento de normas e horários
- Rapidez na execução das tarefas
- Participação dos servidores na solução de problemas e na tomada de decisões
- Ocorrência de reuniões para discussão do progresso em direção às metas
- Saúde física e/ ou mental do servidor
- Existência de estratégias de recompensa pautadas em ganhos salariais
- Existência de estratégias de recompensa não salariais (flexibilidade de horário, política de férias e feriados, etc.)

**Em relação ao instrumento adotado para avaliação de desempenho, responda às perguntas de 7 a 12 de acordo com a escala abaixo:**

NÃO	EM PARTE	SIM	SIM, MAS PODERIA SER MELHOR
0	1	2	3

<b>7 – Permite identificar problemas de relacionamento interpessoal.</b>	0	1	2	3
<b>8 – Preocupa-se com a qualidade de vida do servidor.</b>	0	1	2	3
<b>9 – Permite identificar o grau de participação do servidor na solução de problemas e na tomada de decisões da</b>	0	1	2	3

<b>organização.</b>				
<b>10 – Pode ser aplicado para todos os tipos de cargos e funções.</b>	0	1	2	3
<b>11 – É capaz de diagnosticar a falta de motivação em decorrência de problemas de saúde física e/ ou mental.</b>	0	1	2	3
<b>12 – Identifica a compatibilidade entre as habilidades do servidor e as atribuições do cargo que ocupa.</b>	0	1	2	3

**13 – Em sua opinião, qual o grau de importância, conferido pelos avaliados ao instrumento de avaliação de desempenho?**

- Nenhuma Importância
   
  Importância Relativa  
 Pouca Importância
   
  Muita Importância

**14 – Em relação às conseqüências da avaliação de desempenho assinale as questões seguintes de acordo com a escala abaixo:**

NÃO	EM PARTE	SIM	SIM, MAS PODERIA SER MELHOR
0	1	2	3

- Identifica os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados  
 Incrementa resultados, qualidade e produtividade organizacional  
 Integra o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais  
 Desenvolve ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área  
 Viabiliza o desenvolvimento dos profissionais  
 Fornece subsídios para outras ações administrativas  
 Alavanca mudanças organizacionais e culturais  
 Promove o trabalho em equipe

**15 – Em relação às características que são indispensáveis para um bom avaliador assinale com um X, de acordo com a escala abaixo:**

<b>NENHUMA IMPORTÂNCIA</b>	<b>IMPORTÂNCIA RELATIVA</b>	<b>POUCA IMPORTÂNCIA</b>	<b>MUITA IMPORTÂNCIA</b>
0	1	2	3



- Compreensão dos aspectos técnicos
- Nível de formação escolar para se fazer a leitura e a interpretação dos dados
- Maturidade emocional, para que não ocorra proteção ou perseguição aos avaliados
- Motivação para participação em cursos de aperfeiçoamento na área

**16 – Em relação ao instrumento de avaliação, responda às perguntas abaixo:**

**a) Acredita que o instrumento consegue medir, eficientemente, tudo o que é mensurado? Por que?**

---

---

---

**b) Acredita que o instrumento é de fácil preenchimento? Por que?**

---

---

---

**c) Acredita que o instrumento é capaz de proceder a uma análise objetiva dos avaliados? Por que?**

---

---

---

**d) Acredita que o instrumento serve como base para levantamento de necessidade de treinamento? Por que?**

---

---

---