

# **AVALIAÇÃO**

## **DE DESEMPENHO HUMANO**



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro  
e receba gratuitamente informações  
sobre os lançamentos e as promoções da  
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo  
completo e últimos lançamentos em  
**[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)**



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Jean Pierre Marras e Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose

© 2012, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia escrita da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Copidesque:* Lucas de Souza Cartaxo

*Revisão:* Maya Indra Souarthes Oliveira

Editoração Eletrônica: C&C Criações e Textos Ltda.

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana 753 – 8º andar

04596-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Telefone: (11) 5105-8555

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN: 978-85-352-5337-5

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

M323a

Marras, Jean Pierre

Avaliação de desempenho humano / Jean Pierre Marras, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose.

- Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

(Gestão de RH).

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-352-5337-5

1. Desempenho-Avaliação. 2. Padrões de desempenho. 3. Pessoal-Avaliação. 4. Administração de pessoal. I. Marília de Gonzaga Lima e Silva, Tose. II. Título. III. Série.

12-2646.

CDD: 658.3125

CDU: 005.962.13

---

# *D*edicatória

Dedico este trabalho  
aos meus primeiros mestres, meus pais, *in memoriam*:  
Don Pietro e Dona Tina.

***Jean Pierre Marras***

Dedico este livro a meus pais Ana e Luís,  
que me ensinaram a amar os livros.  
A todos os meus alunos, de ontem e de hoje,  
que são meu incentivo para continuar a amá-los.

***Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose***

# Agradecimentos

Apresento os meus agradecimentos sinceros a todos os que colaboraram direta ou indiretamente para este trabalho, permitindo que pudéssemos chegar para a bom termo.

Em especial, agradeço muito a toda a equipe de profissionais da Editora Campus pela sempre prestimosa dedicação e profissionalismo que dedica aos seus autores.

***Jean Pierre Marras***

Agradeço a todos que contribuíram para que eu pudesse escrever este livro. Ao prof. Dr. Jean Pierre Marras, pelo seu convite para escrevê-lo. À profa. MSc. Alessandra Valim Ribeiro e ao prof. Dr. Henrique Maia Veloso, por suas sugestões para melhora do texto. A Nílson de Souza, Helen Ulrich, Rogério Ribas, Ecidir Loro e Thaís Simões, da empresa Alcoa, por suas contribuições na construção do case Alcoa. À Alcoa e aos proprietários do Restaurante E e E, Cláudia e Edson Shiroma, e à Valéria Figueiredo, por me permitirem publicar os seus cases.

***Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose***

# A apresentação

*“A principal necessidade de nossas vidas é alguém que nos faça fazer o que podemos fazer.”*

**Ralph W. Emerson**

As pessoas formam uma parte dos ativos intangíveis das organizações, e o sucesso destas será o resultado do investimento e do gerenciamento correto desses ativos.<sup>1</sup>

Fischer afirma que:

A transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Portanto, a cultura da organização deve se fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoas/saber/organização. (Fischer, 2002, p. 154).

Nem sempre as pessoas foram consideradas importantes para a organização. Durante muito tempo, elas não passavam de números, como aconteceu na primeira fase de Recursos Humanos (RH) no Brasil – a fase contábil, em que somente o custo das pessoas era registrado pelo guarda-livros.

---

<sup>1</sup> Outros ativos intangíveis são: patentes, *know-how* tecnológico, bancos de dados, marcas, logotipos, etc. (Kayo et al, 2006)

Por volta de 1930, essa fase foi substituída, no Brasil, pela fase legal, que teve por características a intervenção do Estado como regulador das relações entre empregado e empregador. Nessa fase, foi criado o Ministério do Trabalho e estabelecidas as bases do sindicalismo brasileiro (vinculado ao recém-criado ministério). Além disso, em 1942, foi promulgada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A preocupação ainda não eram as pessoas, mas o cumprimento das leis trabalhistas. É dessa época o surgimento do “chefe de pessoal”. Uma terceira fase, a tecnicista (de 1950 a 1965), caracterizou-se pela importação de técnicas de pessoal utilizadas pelas multinacionais que haviam se instalado no país naquela época. Surgiram, então, a descrição de cargos, a pesquisa salarial e os testes psicométricos, entre outras técnicas de administração de pessoal. Nessa época também foi introduzida a avaliação de desempenho nas organizações multinacionais instaladas no Brasil.

Já por volta de 1965, pôde-se perceber o surgimento de uma nova fase: a administrativa (ou sindicalista), cuja característica foi a eclosão de novos movimentos sindicais, o que levou as empresas a considerarem mais cuidadosamente suas relações com os sindicatos.

Pode-se dizer que houve um salto qualitativo nessa fase em relação ao tratamento das pessoas. Tornaram-se comuns, na literatura da época, os trabalhos de McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg, Schein e outros; os profissionais de Recursos Humanos discutiram participação dos empregados, enriquecimento de cargo, desenvolvimento organizacional (DO) e outros temas que mostravam a preocupação com o indivíduo dentro da organização.

A partir de 1985, consolidou-se uma fase estratégica, na qual se firmou um movimento de participação da área de Recursos Humanos no planejamento estratégico da empresa (Tose, 1997).

Nessa fase, a área de Recursos Humanos (modernamente chamada de Gestão de Pessoas por muitos autores) começou a ser parceira dos gerentes de linha. Surgiram a preocupação com



a qualidade de vida dos empregados e a participação nos programas de Qualidade Total, assim como os primeiros Diretores de Recursos Humanos (Tose, 1997), e as pessoas passaram a ser consideradas elementos estratégicos da organização.

Entretanto, em 1989, Porter, no seu livro *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior, foi além dessa afirmação, dizendo que “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa” (Fischer, 2002, p. 26).

Em 1995, Hamel e Prahalad discutiram as competências essenciais e afirmaram que a prática do desenvolvimento de competências abriu as portas para que as empresas aproveitassem futuras oportunidades (Fischer, 2002, p. 26, 29 e 30).

Entre os papéis da área de Recursos Humanos, destacou-se o de parceiro estratégico, que tem como atividade ajustar as estratégias de RH à estratégia da empresa (Ulrich, 1996).

Nesse sentido,

Atuar estrategicamente em gestão de pessoas significa vencer as dificuldades para o estabelecimento de metas de desempenho que contribuam para o alcance de objetivos estratégicos, sejam físicas ou comportamentais. (Lopes, 2009, p. 14)

Nessa perspectiva, com o surgimento da era da competitividade, as pessoas passaram a ser a fonte e a sustentação da vantagem competitiva (Fischer, 2002), exigindo um papel da gestão de pessoas capaz de contribuir para a maior competitividade da organização. Isso se faz com a gestão das competências, e a esse modelo Fischer chama de “Modelo de gestão de pessoas articulado por competências”, que se superpõe ao modelo estratégico de gestão de pessoas.

Gestão de Pessoas é o conjunto de práticas, estratégias, princípios, processos de gestão e políticas destinadas a gerenciar e a orientar o comportamento humano no trabalho. O modelo de Gestão de Pessoas de uma organização é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar esse conjunto (Fischer, 2002).

Para que a Gestão de Pessoas contribua para tornar a organização competitiva, o modelo a ser escolhido deverá ser o de “gestão de pessoas articulado por competências”. Nesse caso, todas as funções relacionadas a pessoas deverão estar alinhadas para que essas sejam captadas e selecionadas, treinadas e desenvolvidas, remuneradas e avaliadas por competências.

Este livro se propõe a discorrer sobre a Avaliação de Desempenho dentro do modelo articulado por competências, como ensina Fischer (2002).

No Capítulo 1, serão abordadas as bases históricas e conceituais da Avaliação de Desempenho, e no Capítulo 2 serão descritos os possíveis focos da Avaliação de Desempenho. A gestão por competências e a avaliação por competências serão tratadas pelo Capítulo 3, e no Capítulo 4 se discorrerá sobre quem deve avaliar o desempenho, ou seja, quem são os atores em uma avaliação de desempenho.

As tendências no processo de avaliação de desempenho serão discutidas no Capítulo 5, e o Capítulo 6 abordará os métodos tradicionais de avaliação de desempenho. A implantação de um processo de avaliação de desempenho será descrita no Capítulo 7, e em seguida o Capítulo 8 discorrerá sobre as variáveis influentes no desempenho humano.

Finalmente, no Capítulo 9, serão apresentados dois casos que descrevem a avaliação de desempenho no Restaurante E e E, uma empresa de pequeno porte, e na Alcoa Alumínio, esta uma empresa de grande porte.

# Prefácio

O Brasil vem crescendo ao longo das últimas décadas, e as perspectivas para os próximos anos permanecem favoráveis, considerando o impulso que o Campeonato Mundial de Futebol em 2014 e as Olimpíadas em 2016 promoverão em nosso país.

Estamos, portanto, diante de uma oportunidade fantástica de consolidar nossa economia e promover o desenvolvimento sustentável de nossa nação, por meio de ações inovadoras que permitam às pessoas aplicarem seus talentos ou competências naturais para potencializarem a produtividade e competitividade das organizações nas quais aplicam seu trabalho.

O sucesso vislumbrado depende primordialmente das habilidades das lideranças no que diz respeito à identificação das competências naturais de todas as pessoas com as quais trabalham além da agilidade em alocar essas pessoas em atividades nas quais elas possam aplicar suas respectivas competências com uma boa dose de emoção e da capacidade de conectá-las com quem possa apoiá-las.

Nesse contexto, o conteúdo desta obra apresenta uma contribuição extraordinária para o aperfeiçoamento do modelo de gestão do desempenho das pessoas, indo além da medição do nível de proficiência atingido e apresentando a importância de se acompanhar as pessoas na aplicação efetiva de suas respectivas competências para que possam atingir os objetivos ou metas a elas atribuídas em um determinado período.

De forma clara e didática, os autores Jean Pierre Marras e Marília Tose repassam aos leitores a importância do *feedback* permanente ao longo de todo o ciclo de avaliação, promovendo desta forma o desenvolvimento contínuo das pessoas e reforçando algumas das nove melhores práticas de Gestão de Performance identificadas globalmente, descritas a seguir:

1. Manter atualizado o plano de desenvolvimento individual.
2. Contemplar na avaliação informações que vão além do julgamento dos seus líderes.
3. Incluir o acompanhamento dos objetivos/metastas e respectivas revisões.
4. Praticar um *feedback* permanente, e não somente no momento do fechamento do ciclo semestral ou anual de avaliação.
5. Contemplar o treinamento dos líderes para a condução das interações ao longo do processo de avaliação.
6. Adotar critérios para medir a qualidade e efetividades do processo de avaliação de performance.
7. Definir ações para tratar a baixa performance.
8. Manter um processo consistente em toda a organização.
9. Incluir avaliação 360° quando o nível de maturidade permitir.

**Francisco Antonio Soeltl**  
**Presidente da MicroPower**  
*francisco@micropower.com.br*

Fundador e Presidente da MicroPower e do Portal Learning & Performance Brasil. Membro dos Conselhos da ABRH Seccional SP, Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), Instituto de Tecnologia de São Caetano do Sul (ITESCS), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Instituto Brasileiro de Ética e Bioética e Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVBSB).

# Sobre os autores

## **Jean Pierre Marras**

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Mestre em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Metodista de São Paulo, graduado em Administração de Empresas pela UNA de Belo Horizonte, MG.

É professor-Doutor da PUC-SP, FEI de São Bernardo do Campo e PUC-MG (Poços de Caldas) em cursos de graduação e pós-graduação.

Ex-professor da Universidade Metodista de São Paulo no curso de Mestrado em Gestão de Pessoas.

Foi profissional da área de Recursos Humanos da Alcoa, Samarco, Fiat automóveis e Thyssen Group. É diretor-fundador da Marras & Associados, Consultoria em Administração e Recursos Humanos.

Escreveu diversos livros, inclusive o *best seller Administração de RH: do operacional ao estratégico* e realizou dezenas de pesquisas e artigos científicos na área da administração de Recursos Humanos.

## **Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose**

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Mestre em Administração pela PUC-SP. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas.

É professora na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMinas – *campus* Poços de Caldas, em cursos de graduação e pós-graduação, na área de Gestão de Pessoas e autora de diversos artigos e pesquisas científicas na área de Recursos Humanos.

Professora da PUC-SP, no período de 1988 a 2005, na graduação e pós-graduação.

Foi profissional da área de Recursos Humanos da Alcoa Alumínio S.A. por 25 anos, dos quais 14 como Gestora de Recursos Humanos.

# Capítulo I

## *B*ases históricas e conceituais

### **I.1. História e evolução da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho não é uma atividade nova, muito pelo contrário, lê-se já na Bíblia: “Se o teu irmão pecar contra ti, vai corrigi-lo, mas em particular, a sós contigo! Se ele te ouvir, tu ganhaste o teu irmão” (Mateus 18, 15.20). Essa passagem bíblica se refere ao *feedback*, prática muito importante no processo de avaliação de desempenho (e que será retomado oportunamente).

É possível que tenha sido essa uma das fontes na qual Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, se inspirou para criar um sistema que buscava avaliar o potencial dos jesuítas, por meio de relatórios e notas dadas pelas atividades dos irmãos. Esse sistema permitia que o superior conhecesse o desempenho de seu subordinado, ainda que ele se encontrasse a distância. Isso ocorreu em plena Idade Média, no século IV (Chiavenato, 1994).

Já no século XIX, nos Estados Unidos, dois momentos marcaram a criação de sistemas de avaliação: em 1842, o Serviço Público Federal daquele país criou um sistema de relatórios anuais que avaliava as atividades de seus funcionários, a partir de uma lei do Congresso que instituía revisões anuais de desempenho dos funcionários (Chiavenato, 1994). Em virtude disso, “os programas de avaliação de desempenho se alastraram pelas organizações grandes e pequenas, tanto no setor público, quanto no privado” (Bohlander; Snell; Sherman, 2001, p. 214). Acompanhando a tendência, em 1880 o exército estadunidense implantou sistema semelhante para aferir o desempenho de seus soldados (Chiavenato, 1994).

No século XX, especificamente em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Isso coincide com o aparecimento da abordagem comportamental, que deu início a um tratamento mais favorável aos empregados, tirando a ênfase à produtividade dada pela administração científica (Megginson; Mosley; Pietri, Jr, 1998, p. 49). Até então, a abordagem da administração era calcada em uma perspectiva mecanicista, e a preocupação com a eficiência era em relação apenas aos aspectos mecânicos do trabalho. Posteriormente, a Escola de Relações Humanas voltou o foco para o homem, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os programas de avaliação de desempenho ganharam adeptos entre as grandes organizações (Chiavenato, 1994).

Em 1954, Peter Drucker contribuiu para a difusão da avaliação de desempenho com a Administração por Objetivos (APO) (Drucker, 1954). Esse autor introduziu novos conceitos de gestão que buscavam permitir a verificação do desempenho por meio da realização dos objetivos negociados anteriormente com a supervisão de cada um (Lopes, 2009; Pontes, 2010). Observa-se que, ainda hoje,



passadas várias décadas do APO de Drucker, grandes empresas continuam baseando a sua gestão do desempenho em objetivos. O gerenciamento da qualidade total (TQM) também contribuiu para o desenvolvimento dos programas de avaliação de desempenho (Bohlander; Snell; Sherman, 2001).

Na década de 1970, provavelmente por influência da APO de Drucker, muitas empresas se preocuparam em implantar a avaliação de desempenho com base nos objetivos. Porém, esse entusiasmo não durou muito e, na década seguinte, houve um retrocesso. Antônio Carlos Gil cita, como prováveis razões disso, algumas críticas ao sistema utilizado na época:

- » a definição inadequada dos objetivos;
- » o baixo nível de envolvimento da alta administração;
- » o despreparo para administrar pessoas;
- » a avaliação circunscrita a um dia;
- » o baixo nível de participação das chefias;
- » a exclusão dos empregados do processo de planejamento. (Gil, 2001, p. 151.)

Às citações de Gil, podemos acrescentar “os objetivos impostos de cima para baixo” como causadores do “desencanto” em relação à avaliação de desempenho nos anos 1980. Posteriormente, a APO evoluiu para a APPO (Avaliação Participativa por Objetivos), com maior participação dos empregados (Leme, 2006).

Mas nem sempre a avaliação de desempenho foi objeto de consenso entre os gestores das organizações. Houve época em que a avaliação de desempenho foi considerada “uma das sete pragas que assolam as práticas administrativas [...]”

(Milkovich; Boudreau, 2000, p. 98). No entanto, “[...] é, hoje em dia, amplamente aceita pelas organizações no mundo todo” (Tanure; Evans; Pucik, 2007, p. 130).

Confirmando o que dizem os autores citados, uma pesquisa da Micropower realizada em outubro de 2011, com a participação de 549 organizações, mostrou resultados muito interessantes. A pesquisa mostrou que 60% dessas organizações tinham um programa formal de gestão da performance<sup>1</sup> do funcionário, e que 30% das empresas pesquisadas não possuíam qualquer tipo de programa, mas tinham planos de implementar um futuramente; apenas 10% das organizações consultadas sequer apresentaram planos de instituir o programa. Outro dado muito interessante da pesquisa é que mais de 60% das organizações participantes afirmaram que a gestão da performance “impacta positivamente nos negócios”. Da mesma forma, os líderes dessas organizações “acreditam que a gestão da performance é vital para o sucesso da organização”.

## **1.2. Conceitos de avaliação do desempenho das pessoas no trabalho**

A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas (o foco da gestão nas organizações), os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento.

---

1 “Gestão da performance” equivale à gestão do desempenho, denominação que é utilizada neste livro.

A avaliação, se bem praticada, pode ser um instrumento (ou processo) que motive as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade: há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional; outras, ainda, almejam a melhoria de sua remuneração, especialmente no que se refere à remuneração variável. Por isso, se for bem elaborada, a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma. Isso é o que Dutra (2004) chama de valorização das pessoas.

A avaliação de desempenho e de potencial possibilitam:

- » estabelecer objetivos alinhados à estratégia do negócio;
- » elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos avaliados;
- » identificar e desenvolver os talentos contratados pela empresa;
- » planejar carreiras e sucessões;
- » recompensar desempenhos acima das expectativas;
- » desligar as pessoas cujo mau desempenho se repete, apesar dos *feedbacks* recebidos.

Vários autores procuraram conceituar a avaliação de desempenho, e é assim que Latham e Wexley (1994, *apud* Hipólito, 2002, p. 73) conceituam esse processo como o “sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo”.

Para Pontes (2010), a avaliação ou administração de desempenho é:

uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (Pontes, 2010, p. 26.)

Lopes (2009, p. 3) conceitua a Gestão de Desempenho como “um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”. Essa conceituação é realmente muito interessante e desejável, mas acaba por ser abrangente demais, não correspondendo à gestão de desempenho da maioria das organizações, cujo foco, por exemplo, pode ou não estar associado ao sistema de remuneração.

De fato, é possível encontrar diversos focos da avaliação de desempenho nas organizações: o foco na avaliação do potencial; na análise comportamental; no desenvolvimento profissional; na realização de metas; e nos resultados.

Algumas empresas, como a AES-Eletropaulo e a Alcoa, por exemplo, aplicam todos esses focos na sua gestão de desempenho.

Esse assunto será discutido no Capítulo 2.

## Capítulo 2

# Focos da avaliação de desempenho

A literatura sobre o assunto mostra que as empresas avaliam o desempenho das pessoas que nela trabalham com vários objetivos. Nassif (2008, p. 295), por exemplo, lista os seguintes objetivos:

- » definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho;
- » identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo;
- » obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- » obter subsídios para a remuneração e promoção;
- » obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Hipólito e Reis (2002) também apresentam quatro focos segundo os quais as organizações avaliam o desempenho das

peças que nela trabalham: (1) avaliação do potencial, (2) análise comportamental, (3) desenvolvimento profissional e (4) realização de metas e resultados.

Analisando esses autores, verifica-se que vários focos podem ser observados nas empresas, e foi nesse sentido que, entre 2005 e 2006, a AES-Eletropaulo criou um processo que buscava avaliar o desempenho em vários aspectos: potencial, comportamental, desenvolvimento profissional e realização de metas e resultados (Martins, M., 2007). Já a multinacional de telecomunicações Telefônica, segundo C. Martins (2002), avaliava especialmente os *gaps* de competência das pessoas, mas também identificava os resultados com o estabelecimento de metas que são verificadas ao final de seis meses, e, na Camargo Corrêa Cimentos, segundo Picarelli (2002), o processo de avaliação envolvia a avaliação de metas com o objetivo de pagamento de remuneração variável, mas avaliava também as competências. Essa avaliação “[...] é [foi] utilizada principalmente para identificação das necessidades de treinamento e mapeamento das competências entre os profissionais da organização”. (Picarelli, 2002, p. 234). Portanto, na Camargo Corrêa Cimentos, focava-se no desenvolvimento profissional e na realização de metas e resultados.

Uma pesquisa realizada em oito empresas do ramo industrial (Moreira, 2010) mostrou que a maioria das organizações consultadas praticam o foco na realização de metas e resultados; em segundo lugar, vem a *prioridade* no desenvolvimento profissional e, em terceiro lugar, está a análise comportamental; o foco de aferição do potencial é o menos praticado pelas empresas. Vale ressaltar que essa pesquisa mostrou que 100% dessas empresas praticam a avaliação do desempenho como ferramenta de gestão.

## 2.1. Foco na aferição do potencial

A aferição do potencial é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos. Gramigna define potencial como “[...] a qualidade de um corpo ou de um sistema qualquer de estar pronto para entrar em ação. É a capacidade de vir a desempenhar determinada complexidade de função em um determinado momento” (Gramigna, 2002, p. 45).

Para Hipólito e Reis (2002), a aferição potencial é um investimento de longo prazo que busca identificar as pessoas em cujo crescimento as empresas devem apostar de forma mais agressiva. Nesse sentido, a aferição do potencial busca identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado. Esse foco preocupa-se com as possibilidades futuras do indivíduo baseadas nos seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Seu objetivo maior é a escolha dos profissionais a serem considerados no planejamento de sucessão (Pontes, 2010). É uma avaliação que olha para o futuro profissional da pessoa avaliada.

Concluindo, a aferição do potencial, como foco da avaliação de desempenho, identifica o que pode ser esperado do avaliado, ou seja, a expectativa que se tem em relação ao patamar de desempenho que o avaliado pode alcançar. Em avaliações feitas no passado, algumas empresas colocavam uma questão para o avaliador, normalmente o gestor, com dizeres equivalentes a: “qual é o cargo mais alto que você espera que o avaliado X alcançará na empresa?”. A partir das respostas a essa pergunta, as empresas buscavam investir no potencial dos avaliados, e pode-se dizer que as carreiras de muitos profissionais deslancharam como resultado do processo de avaliação de desempenho.<sup>1</sup> Vale lembrar que a essa época (anos 1970 e 1980) ainda não se falava em competências.

---

1 De acordo com a própria experiência da autora Tose.

## 2.2. Foco no desenvolvimento profissional

Para Dutra, “o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada” (Dutra, 2004, p. 71). De fato, não há retenção de talentos sem uma preocupação das empresas em incentivar o desenvolvimento das pessoas que a compõem, no médio e longo prazo. Essa parece ser a resposta para se aproveitar “o bônus demográfico” que o Brasil vive no momento (por “bônus demográfico” entende-se que “a soma do número de pessoas em idade economicamente ativa”, no Brasil, se tornou maior do que o total de crianças e idosos<sup>2</sup>). Contudo, contar com um grande número de pessoas à sua disposição não basta às empresas se não há qualificação dessas pessoas, ou se essa qualificação deixa a desejar. Ao mesmo tempo em que as empresas precisam se preocupar com a qualificação e formação dos talentos que conseguem captar, é necessário também (e ainda mais importante) desenvolver aqueles talentos com os quais ela já conta.

A avaliação do desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para a sua realização. A partir daí, o avaliador/gestor identifica as ações necessárias para desenvolver o profissional considerando itens como capacitação, carreira ou remuneração. Esse é um foco muito importante e muito valorizado pelos empregados.

Nessa perspectiva, Dutra ensina que “a carreira da pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade” (Dutra, 2004, p. 52). Para esse autor, ao exercerem funções em níveis de maior complexidade, os profissionais buscam novas formas de se desenvolver tomando por base o conjunto de

---

2 STEFANO, Fabiane. “Mais velho e mais rico”. Exame, edição 1003. Ano 45. Nº 21. 2/11/2011, p. 71.



conhecimentos e habilidades acumulados que derivaram de sua movimentação na organização, o que exige desafios maiores.

Dessa maneira, pode-se dizer que o desenvolvimento profissional é “uma trajetória na qual o indivíduo vai se tornando capaz de trabalhar em níveis de complexidade cada vez mais elevados” (Fernandes, 2006, p. 53).

Nassif, explicando a avaliação de desempenho centrada no desenvolvimento/aprendizagem, ensina que essa avaliação visa mais especificamente:

- » ao desempenho individual conectado às estratégias da organização e do grupo;
- » ao desempenho passado e atual da pessoa com as metas traçadas para o futuro;
- » às perspectivas de crescimento das pessoas na empresa, tendo como parâmetro o próprio desempenho e [o desempenho] do grupo de trabalho. (Nassif, 2008, p. 302)

Dos três objetivos listados por essa autora, destaca-se o último, que se refere à perspectiva de crescimento das pessoas na empresa. Nesse sentido, pode-se dizer que os indivíduos terão uma maior capacidade de desempenharem funções mais complexas de acordo com a importância dada pelas organizações à cultura de aprendizagem contínua e o seu comprometimento com a educação e desenvolvimento das pessoas. Essa afirmativa está em conformidade com a chamada era da educação que estamos vivendo no momento.

Por outro lado, “O retrato do treinamento no Brasil”, efetuado pela Mudanças Organizacionais e Treinamento (MOT) e pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) mostra a perspectiva de um grande investimento das empresas em treinamento para 2012 (Abreu, 2012, p. 64.)

### **2.3. Foco na análise comportamental**

O Dicionário Aurélio (2010) explica o comportamento como “o conjunto das reações que se podem observar em um indivíduo, estando este em seu ambiente e em dadas circunstâncias”. Leme (2009) completa dizendo que não é aquilo que fazemos que determina o comportamento, mas o que os outros observam das reações que temos nas tarefas do dia a dia. Isso torna a avaliação de certa forma subjetiva, já que depende da percepção do outro.

Essa subjetividade, contudo, pode ser minimizada por meio das múltiplas fontes de *feedback*, que asseguram avaliações mais consistentes (esse assunto será tratado mais adiante, no Capítulo 5).

O foco na análise comportamental, como afirmam Hipólito e Reis (2002), visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Para esses autores, as organizações se preocupam bastante em identificar os comportamentos de liderança. Leva-se em consideração, nessa análise, a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento oportuno; a complexidade será abordada no tópico 3.1.3.

### **2.4. Foco na realização de metas e resultados**

O foco na realização de metas e resultados consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização. Dessa forma avalia-se o esforço e a dedicação dos profissionais, e geralmente essa medição é feita de forma quantitativa.

Contudo, algumas organizações também verificam a maneira como foram atingidas essas metas. Assim, verifica-se o resultado (o que foi produzido), mas verifica-se também o como

esse resultado foi atingido, ou seja, o comportamento também pode ser avaliado.

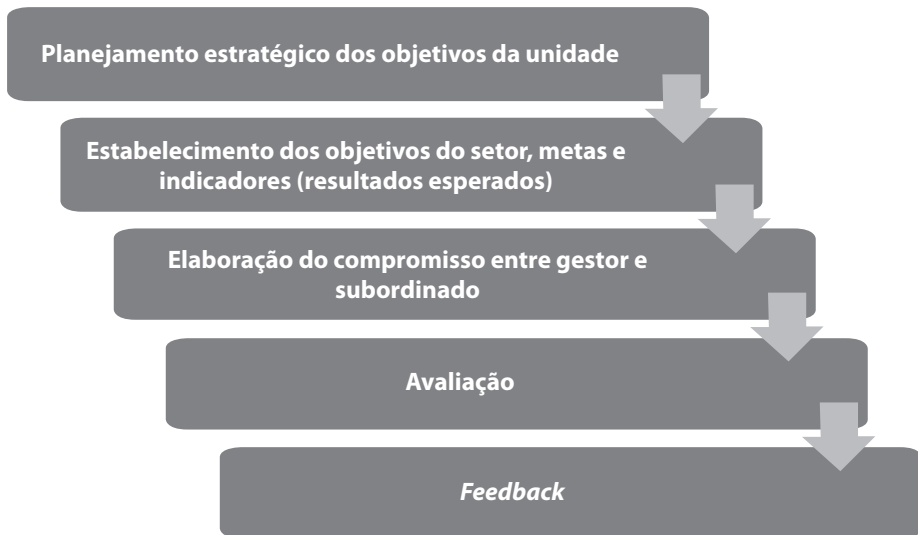
A avaliação de desempenho considera ainda objetivos e metas. Na avaliação por competências geralmente são avaliadas as competências técnicas e as comportamentais, mas além do âmbito das competências ainda há os objetivos, uma outra dimensão a ser avaliada.

O ciclo de avaliação de desempenho, no que se refere a objetivos e metas, começa no Planejamento Estratégico da empresa. A partir desse planejamento, os diversos setores da empresa comunicam às suas equipes os objetivos e metas de cada setor específico. Os membros da equipe elaboram individualmente ou em equipe os seus objetivos e metas, que serão acordados com o gestor.

A partir daí, um compromisso é firmado entre gestor e subordinado, por meio do qual o subordinado se compromete a cumprir os objetivos e metas enquanto o gestor assume o compromisso de lhe dar os recursos necessários para o seu cumprimento.

Em um processo de avaliação por objetivos, é possível e desejável que haja uma avaliação no meio do período, para rever os objetivos e efetuar as alterações que se fizerem necessárias. Na avaliação final geralmente é o gestor quem avalia e dá a nota relativa ao desempenho do avaliado.

A figura a seguir mostra o ciclo de avaliação de desempenho já descrito. Partindo do planejamento estratégico da organização, passa-se para o estabelecimento de objetivos e metas individuais ou em equipe, após o que é estabelecido o compromisso entre gestor e subordinado. Em seguida, é feita a avaliação propriamente dita, chegando-se finalmente ao *feedback*.



**Figura 2.1.** Fluxograma da definição de objetivos e metas que interligam o planejamento estratégico e o processo de avaliação de desempenho

É possível também utilizar a avaliação 360° para avaliar objetivos e metas, porque muitos deles são intergerenciais, envolvendo outras áreas da organização. Nessa avaliação, gestor e membros da equipe escolhem os avaliadores, que poderão ser o próprio avaliado (autoavaliação), o seu gestor, os pares, clientes ou subordinados. No final do processo, o gestor passa ao avaliado as informações recebidas dos avaliadores. Ocorre, então, o *feedback* ao avaliado.

Vale lembrar que a avaliação do comportamento, em geral, é feita pela avaliação de competências.

### 2.4.1. Metodologia para elaboração de objetivos

Há diversas formas de se elaborar os objetivos. Uma delas é a utilização da metodologia SMART, da qual algumas organizações se valem.

Nessa metodologia os objetivos devem ser:

- » **específicos** (*Specific*), ou seja, claros e de fácil entendimento;
- » **mensuráveis** (*Measurable*), ou seja, devem permitir a quantificação das metas e dos benefícios;
- » **alcançáveis** (*Attainable*), ou seja, devem ser alcançáveis, compatíveis com a realidade;
- » **realistas** (*Realistic*), ou seja, devem ser desafiadores, mas viáveis, tanto em relação aos recursos pessoais quanto aos financeiros e aos meios disponíveis;
- » **temporais** (*Time bound*), ou seja, devem ser estabelecidos para um determinado período de tempo, com prazo para o seu cumprimento.

A seguir temos dois exemplos de objetivos dentro da metodologia SMART em uma organização bancária:

- » aumentar a participação do tamanho da carteira em 10%, até o segundo trimestre do ano considerado;
- » implementar o novo *software* em 10 unidades até dezembro nesse mesmo ano.

Tradicionalmente, o sistema de avaliação baseado em metas e resultados buscava indicadores quantitativos, quase sempre financeiros. Ora, os ativos financeiro-contábeis representam apenas 25% dos ativos da empresa (Lopes, 2009). Portanto, os outros 75%, que são os ativos intangíveis, deixavam (e em muitas organizações ainda deixam) de ser considerados.

Entretanto, a partir de Kaplan e Norton (1997) e do *balanced scorecard* (BSC), muitas organizações passaram a acrescentar aos indicadores financeiros outros relacionados a pessoas, a clientes e a processos, considerando assim os ativos intangíveis. Nesse

caso, os objetivos, em todos os níveis, terão que ser concebidos a partir dessas quatro perspectivas: financeira, pessoas, clientes e processos. O BSC será abordado no tópico 5.6 mais adiante.

Na elaboração dos objetivos, é importante observar que:

- » os objetivos devem ser desafiadores, mas factíveis. Nessa perspectiva, vender terrenos na Lua, por exemplo, não seria um bom objetivo, porque isso ainda não é possível;
- » o resultado a ser alcançado deve ser expresso com a clareza necessária para que as pessoas tenham uma visão nítida de como atingi-lo;
- » os resultados devem ser negociados previamente entre gestor e subordinado;
- » no momento da negociação dos objetivos, é importante estabelecer critérios de revisão das metas, se necessário. A variação do câmbio, por exemplo, pode levar à revisão de objetivos de importação e de exportação.

Comentando um estudo da empresa MicroPower sobre obstáculos ao desempenho, Gaspar (2011), diz que “[...] o desempenho dos colaboradores é mais afetado pela falta de objetivos claros, de *priorização* adequada de tarefas e por uma sensação de excesso de atividades do que pela falta de recursos ou de treinamento”.<sup>3</sup>

A mensagem do texto de Gaspar é que as empresas precisam comunicar aos seus empregados a sua missão, sua visão, seus valores e seus objetivos estratégicos; só após essa comunicação é que os empregados poderão definir objetivos coerentes com a estratégia da empresa e ajudá-la a atingir os seus objetivos

---

3 GASPAR, Augusto. Revista Melhor, dez. 2011, p. 60

organizacionais. É preciso também que os empregados saibam com que recursos podem contar para atingir os objetivos propostos. Só assim as pessoas terão condições de contribuir para o alto desempenho da organização.

Nessa perspectiva, diz Cortella (2012, p. 50):

Para que um profissional alinhe seus objetivos com os da organização, relação capaz de criar o engajamento (entre outras razões, sem dúvida), é necessário que ele tenha de forma bem clara o sentido do trabalho que realiza.

Assim, é válido lembrar aqui que comunicação e treinamento são fases importantes da implantação e da continuidade do processo de avaliação de desempenho em uma dada organização.

Concluindo este capítulo, que abordou os focos possíveis da avaliação de desempenho (aferição do potencial, análise comportamental, desenvolvimento profissional e realização de metas e resultados), resta dizer que as organizações, ao optarem por um determinado tipo (ou vários) de avaliação, devem considerar que isso demandará a escolha de conteúdos e instrumentos específicos a serem utilizados na gestão do desempenho das pessoas que compõem a empresa (Hipólito e Reis, 2002).

## Capítulo 3

# Avaliação do desempenho por competências

### **3.1. Gestão por competências**

#### **3.1.1. O que é competência?**

Até os últimos anos da década de 1990, não se falava em competências no Brasil. Porém, depois do fim dessa década, muitos autores vêm abordando o assunto com muita propriedade. Fleury (2002) cita, entre eles, os seguintes: Dutra (2001), Hipólito (2000), Fleury & Fleury (2000) e Rodrigues (2000).

A palavra competência surgiu quando McClelland propôs “testar por competência, em vez de inteligência”. Para esse autor, competência “é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (McClelland, 1973 *apud* Fleury, 2002, p. 53). Ainda para esse autor, competência representa uma alta performance,



envolvendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da pessoa (McClelland, 1973 *apud* Fleury, 2002).

Entretanto, a conceituação de competência evoluiu. Entre os autores que pesquisaram e escreveram sobre o assunto encontra-se Dutra (2004), que, em uma pesquisa-ação em uma empresa do setor de telecomunicações, entre 1996 e 1997, chegou a algumas conclusões muito interessantes e importantes sobre a evolução do conceito de competência.

Assim é que a noção de entrega surge das discussões e o autor citado destaca alguns aspectos advindos dessa sua vivência: (1) a entrega exigida pela organização, (2) a caracterização da entrega e (3) a forma de mensurar a entrega. Com relação a isso, ficou claro que só a competência não basta dentro da empresa, ou seja, o fato de as pessoas serem possuidoras de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) “[...] não é garantia de que elas irão agregar valor à organização” (Dutra, 2004, pp. 22 e 28).

É preciso entregar a competência. Assim, se um determinado candidato é admitido em uma empresa porque sabidamente tem competência em negociar contratos com empresas chinesas, essa competência só será reconhecida no momento em que ele a entrega, isto é, no momento em que os contratos são assinados. Da mesma forma, um diretor de recursos humanos, admitido em uma empresa para efetuar um enxugamento do número de pessoas com o intuito de aumentar a produtividade porque provou ter essa competência anteriormente em outras organizações, só entregará essa competência no momento em que esse enxugamento se efetivar. Ou seja, trata-se de um comportamento observável, por meio do qual uma pessoa demonstra os seus conhecimentos e habilidades que a levam a desempenhar eficientemente o seu trabalho e a obter os resultados desejados pela organização.

Uma definição de competência bastante ampla é a de Fleury (2002, p. 55): “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Como se vê, a competência não é simplesmente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porque não se trata de algo apenas pessoal. Envolve também o tipo de organização, que determinará o conjunto de entregas esperado das pessoas.

É Dutra quem explica isso: “os gerentes financeiros das duas organizações terão diferentes conjuntos de entregas esperadas, mesmo que suas descrições de cargo sejam semelhantes” (Dutra, 2004, p. 28).

Fleury (1999, *apud* Albuquerque, 2001), assim classifica as competências:

Competências Técnicas/Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças).

Competências Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe).

Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Gramigna (2007, p. 44) cita uma lista de competências registradas no período de 1997 a 2005, encontradas em empresas situadas no mercado brasileiro. Essa lista pode ser usada na fase de mapeamento de competências em uma empresa, etapa que,

segundo a autora citada, deve ser precedida por “discussões do negócio, da missão, visão, diretrizes e políticas da organização”, que definirão o perfil de competências da empresa e das pessoas.

A lista de Gramigna (2007, p. 44) é a seguinte:

- autodesenvolvimento e gestão do conhecimento;
- capacidade de adaptação e flexibilidade;
- capacidade empreendedora;
- capacidade negocial;
- comunicação e inovação;
- cultura da qualidade;
- liderança;
- motivação e energia para o trabalho;
- orientação para resultados;
- planejamento e organização;
- relacionamento interpessoal;
- tomada de decisão;
- trabalho em equipe;
- visão sistêmica.

Concluindo, o conceito de competência é “um conceito em construção”, como ensina Dutra (2004, p. 33). Decorre daí a dificuldade de pessoas e empresas compreenderem esse conceito de forma adequada para que possam utilizá-lo eficientemente. A gestão por competência dependerá dessa apropriação.

Não se trata de modismo. Paulatinamente, as organizações estão se conscientizando da importância de utilizar as competências na gestão das pessoas, o ativo intangível mais importante das organizações, sem as quais a tecnologia mais avançada não funciona.

### 3.1.2. Gestão de pessoas por competências

Fischer discorre sobre os diversos modelos de gestão de pessoas, distinguindo quatro categorias principais de grandes correntes (de acordo com períodos históricos distintos):

- » Gestão de pessoas articulada como departamento pessoal;
- » Gestão de pessoas como gestão do comportamento humano;
- » Modelo estratégico de gestão de pessoas e, finalmente,
- » Gestão de pessoas articulada por competências, que vem na esteira do “advento da era da competitividade” (Fischer, 2002, p. 19).

Citando Prahalad e Hamel (1995), Fischer diz que as pessoas ocupam papel importante como agente do processo de mudança estratégica, uma vez que, no ensinamento dos autores, “[...] não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário” (Prahalad e Hamel, *apud* Fischer, 2002, p. 30).

Nessa perspectiva, e dentro desse modelo competitivo, caberia à gestão de pessoas mobilizar essa energia emocional e intelectual, “[...] ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (Fischer, 2002, p. 31).

Assim, o modelo de gestão de pessoas sairá da antiga fase em que as pessoas são consideradas estratégicas para uma fase em que elas representam mais que isso: são uma fonte de vantagem competitiva. Para atuar dentro desse modelo, a gestão de pessoas precisa ser capaz de gerar maior competitividade para a empresa, por meio das pessoas.

Fischer ensina que o modelo é qualificado como competitivo porque deve estar em sintonia “com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências” (Fischer, 2002, p. 31).

Foi, portanto, “o advento da era da competitividade” que alterou o modelo de gestão de pessoas anterior, exigindo dela um novo papel, conduzindo-a a um modelo de gestão de pessoas baseado em competências (Fischer, 2002).

### **3.1.3. Alinhamento das funções de Recursos Humanos em uma gestão por competências**

Em uma organização na qual se pratica a gestão de pessoas por competências, deve haver um alinhamento das funções desempenhadas. É importante que a captação e a seleção dos candidatos sejam feitas com base nas competências *a priori* exigidas pela organização.

Com a expressão *a priori* quer-se dizer que é muito importante que a organização tenha muito claro e devidamente implantado o elenco de competências necessárias para a consecução de sua missão, com os resultados já delineados em seu planejamento estratégico.

Essas competências serão escolhidas a partir do negócio, da missão, da visão e dos valores organizacionais (Gramigna, 2007),

ou seja, as competências se baseiam na estratégia da empresa, servindo de base para os processos de Gestão de Pessoas.

Uma vez captados e selecionados os talentos necessários à organização, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas contratadas pela empresa deverão ser feitos tendo como base as competências exigidas pela organização, respeitando-se o nível de complexidade das funções do novo empregado.

Da mesma forma, alguns autores ensinam que, em organizações com gestão de pessoas por competências, a remuneração também deverá seguir o modelo de competências.

Contudo, verifica-se que isso tem sido aplicado por meio da remuneração variável (*bônus*, *stock options*, dentre outros). A remuneração básica geralmente segue a avaliação por cargos: as pessoas que os ocupam recebem um valor relativo dentro da organização e são pagas em função desse valor. Na remuneração por cargos, cada grupo de cargos tem uma faixa salarial com a qual as pessoas são remuneradas.

O sistema de remuneração por competências, que deveria remunerar a pessoa, poderia substituir o sistema tradicional de remuneração por cargos, que, compensando pelo cargo exercido, não privilegia as competências individuais, especialmente em relação às suas entregas pelo ocupante do cargo.

Entretanto, na grande maioria das empresas, permanece a remuneração por cargo e não pela pessoa.

Sobre isso, Araújo (2011) confirma que, a despeito da possibilidade de o sistema de remuneração por competências substituir o sistema tradicional com base em cargos, esse último ainda é muito usado.

Da mesma forma, a avaliação do desempenho, em uma gestão por competências, deve seguir as mesmas competências exigidas na captação e seleção dos talentos da empresa.

### 3.1.4. Avaliação de desempenho por competências

Nas organizações que optaram pela gestão de pessoas por competências, a avaliação das pessoas é feita com base nessas mesmas competências, identificadas *a priori* pela organização para que ela possa atingir os seus objetivos estratégicos. É o que se chama de “avaliação de desempenho por competências”.

Para se entender como avaliar o desempenho por competências de todas as pessoas da organização, sejam elas auxiliares, assistentes, analistas, supervisores, gerentes ou diretores, um conceito importante é a complexidade da função (ou cargo). É Dutra (2004, p. 38) quem ensina esse conceito, que ajuda a entender como se pode avaliar todos os cargos de uma organização por um mesmo instrumento de avaliação e utilizando as mesmas competências.

Segundo esse autor, enquanto o conceito de competência “[...] permite estabelecer o que é esperado da pessoa, de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais”, o conceito de complexidade “[...] permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização” (Dutra, 2004, p. 46).

Dessa forma, a associação dos conceitos de complexidade e de competência permite fixar diferentes níveis de complexidade de entrega para cada competência. Essa complexidade está ligada ao desenvolvimento, pois à medida que ganham experiência e se preparam por meio de um *upgrade* na sua formação, as pessoas podem assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades maiores do que as que já têm, mudando de determinado estágio para outro de maior complexidade.

Exemplificando: um auxiliar de contabilidade pode estar em um primeiro estágio de complexidade, no qual ainda esteja aprendendo, e por isso aceitará a supervisão “espontaneamente”. Ao ser promovido a assistente de contabilidade, o seu cargo

exigirá uma complexidade maior e ele “trabalhará de forma independente, produzindo resultados significativos”. Ao assumir um cargo de supervisor de contabilidade, a complexidade do cargo aumentará, podendo levá-lo a “se envolver com o desenvolvimento de outras pessoas” – e assim por diante.

O processo de avaliação do desempenho por competências tem início com a definição de quais competências serão exigidas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e derivadas de sua missão, visão e valores.



## Capítulo 4

# Quem deve avaliar o desempenho

### 4.1. Autoavaliação

A autoavaliação é uma prática relativamente nova, embora já tenha sido aplicada nos anos 1970, quando algumas empresas assimilaram e implementaram a administração por objetivos (APO) de Drucker (1954).<sup>1</sup> Na autoavaliação, o próprio avaliado é quem se avalia pelo mesmo instrumento utilizado pelo seu gestor ou por outros avaliadores, quando são usadas múltiplas fontes de avaliação. Essa avaliação é feita previamente, antes da entrevista de desempenho.

No momento em que o gestor se dispõe a dar um *feedback* ao avaliado, as duas avaliações são discutidas e podem ou não ser aceitas pelo avaliado. Caso haja uma não aceitação, acontecerá uma discussão e um posterior consenso. Algumas vezes, esse consenso não ocorre e o avaliado é convidado a expressar a sua discordância em local próprio no instrumento de avaliação.

---

1 De acordo com a própria experiência da autora Tose.

A autoavaliação é uma prática muito saudável, que leva o avaliado a fazer uma análise cuidadosa do seu desempenho, facilitando dessa forma a aceitação do *feedback* dado pelo avaliado, além de ser uma oportunidade para o autoconhecimento.

## **4.2. Gestor**

Tradicionalmente, o gestor era o único responsável pela avaliação do desempenho do seu subordinado (liderado). Esse tipo de avaliação perdurou por longos anos, recebendo muitas críticas no que diz respeito à subjetividade do processo. O gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta uma impressão geral criada por seu processo perceptivo. Da mesma forma, pode ocorrer alguma complacência ou, ao contrário, um rigor exagerado em relação à utilização do instrumento de avaliação, ou seja, uma avaliação muito alta ou uma avaliação muito baixa, de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos critérios estabelecidos pelo processo de avaliação.

Como se vê, trata-se de uma avaliação bastante subjetiva praticada pelo gestor, em que apenas gestor e avaliado dialogam (quando dialogam). A tendência hoje, na gestão do desempenho, é a utilização de múltiplas fontes, a ser abordada adiante.

## **4.3. Gestor e avaliado**

Trata-se da avaliação em que os atores são o gestor e o seu subordinado. Ela é feita dessa maneira para envolver ainda mais o avaliado no processo de avaliação. Krames (2005, p. 50), citando Senge (1998), ensina que o líder deve envolver continuamente os empregados em um diálogo de mão dupla.

Dessa forma, utilizando de empatia, o gestor conseguirá se colocar no lugar do seu subordinado, buscando compreender as razões de um desempenho inadequado. Será possível também ao gestor descobrir os pontos fortes do seu liderado e trabalhar sobre eles.

De fato, Drucker (*apud* Krames, 2005, p. 13), diz que “só é possível construir sobre pontos fortes”; “[...] o maior erro é tentar construir sobre os pontos fracos”. Dito de outra forma pelo mesmo Drucker, citado por Salibi Neto, (2007, p. vi)<sup>2</sup>, o esforço deve-se concentrar “nas próprias forças, em vez de perder tempo corrigindo as fraquezas”. Ou seja, em vez de se ater aos pontos fracos do subordinado, o gestor poderá conduzi-lo para a busca do desenvolvimento de suas competências mais fortes.

Nesse contexto, o diálogo constante e diário é tão ou mais importante que um dia especialmente dedicado à avaliação do desempenho. A correção dos erros se faz de forma mais eficaz no momento em que eles ocorrem.

Muitas empresas ainda utilizam a administração por objetivos no seu processo de avaliação, tal como ensinada por Drucker nos anos 1950: o gestor e o subordinado preparam objetivos consensuais; há um comprometimento das partes em atingir os objetivos estabelecidos de forma conjunta, cabendo ao gestor prover os meios necessários para que o subordinado possa atingir os objetivos; o desempenho é acompanhado, frequentemente, pela medição dos resultados e, finalmente, há o *feedback*, que é constante (Chiavenato, 2001).

Entretanto, a tendência atual é para a avaliação por competências, o que não inviabiliza a utilização de objetivos e metas.

A despeito da tendência de utilização de múltiplas fontes na avaliação do desempenho, em muitos casos as empresas

---

2 José Salibi Neto, na apresentação do livro *O gerente eficaz em ação*, de Peter Drucker.

entendem ser mais prudente utilizar a avaliação gestor/subordinado, seja pela dificuldade em administrar o processo no caso de um grande número de pessoas a avaliar, seja por questões financeiras que possam impedir o desenvolvimento de *softwares* necessários a um processo mais rápido e eficiente.

Há casos também de empresas que avaliam os cargos de nível superior utilizando um sistema mais sofisticado, deixando aos cuidados do gestor a avaliação dos cargos mensalistas e horistas, com a participação do avaliado por meio da autoavaliação.

#### **4.4. Pares**

Fundamentais para a avaliação do desempenho, os pares são as pessoas que trabalham em uma empresa em posições equivalentes.

Na execução de suas funções, os pares têm a oportunidade de manter contatos frequentes e interações com os seus colegas, participam juntos de reuniões, recebem relatórios e observam os comportamentos dos colegas dentro da organização em diversas oportunidades.

Em virtude disso, as observações dos pares também podem contribuir de forma bastante adequada para a avaliação dos colegas em uma avaliação por múltiplas fontes.

#### **4.5. Equipe de trabalho**

Quando projetos são desenvolvidos, frequentemente há a presença de equipes de trabalho. A avaliação dos componentes de uma equipe de trabalho pode ser feita pelo próprio grupo, a partir de objetivos e metas traçadas *a priori* no início do processo.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 222), “as avaliações de equipe representam uma forma de romper com as barreiras entre os indivíduos e incentivar seu esforço coletivo.”

Para Chiavenato (2008, p. 246), “é a própria equipe de trabalho que avalia seu desempenho como um todo e de cada um de seus membros, e programa com cada um as providências necessárias para sua melhoria”.

#### **4.6. Subordinado (avaliação “para cima”)**

Essa avaliação é também chamada de avaliação “para cima”, porque o avaliado é o gestor do avaliador. Ela não é amplamente utilizada, mas o uso do *feedback* de múltiplas fontes (360°) permitiu a sua melhor aceitação.

Trata-se de um olhar importante na avaliação, já que o subordinado está em constante contato com o seu gestor, o que lhe permite observar de perto o seu desempenho.

A avaliação do gestor pelo subordinado recebe algumas críticas, e uma delas diz que o subordinado não tem condições de avaliar as competências técnicas de seus superiores (Leme, 2007).

Mas também é importante atentar para a cultura da empresa. Em uma organização na qual as pessoas estão habituadas ou foram bem treinadas para receber e dar *feedback*, a avaliação “para cima” pode ser bem aceita pelos gestores que estão sendo avaliados. Nesse caso, o foco da avaliação está na análise comportamental, que pode envolver questões de liderança, motivação e comunicação.

A avaliação “para cima” permite avaliar o gestor em relação aos meios e recursos por ele fornecidos aos seus subordinados, importantes para que eles possam atingir os objetivos negociados anteriormente.

## 4.7. Cliente

O cliente interno é outra fonte de avaliação do desempenho. Um exemplo de clientes internos são os gestores a quem a área de Gestão de Pessoas atende em muitas das frentes da organização, tais como captação e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, administração de salários etc. Esses gestores estão capacitados a avaliar o desempenho dos responsáveis por esses serviços da mesma forma que os gestores de produção podem avaliar os que trabalham na área de compras. A maioria das empresas que utiliza a avaliação de múltiplas fontes utiliza os clientes internos para avaliar as pessoas.

Assim como o cliente interno, o cliente externo também pode ser uma excelente fonte de avaliação do desempenho. As pessoas são submetidas aos clientes externos no desempenho de diversas funções, como vendas, compras, serviços prestados a terceiros e assim por diante. A avaliação feita por esses clientes pode mostrar uma faceta importante do desempenho daquelas pessoas da organização com quem fizeram contatos, e o fato de esses clientes não conviverem com os avaliados de forma muito próxima permite uma avaliação mais objetiva. O uso dos clientes externos baseia-se em conceitos de *total quality control* (TQM), que se disseminaram no Brasil nos anos 1980.

## 4.8. Comissão de avaliação de desempenho

Há organizações que utilizam uma comissão para avaliar o desempenho de determinados grupos de cargos (normalmente, aqueles que envolvem supervisão). Em muitos casos, a avaliação é feita da forma tradicional, seja pelo gestor ou por múltiplas fontes, e em seguida seus resultados são discutidos pela comissão de avaliação. Quando implantou a avaliação de desempenho, a AES – Eletropaulo, segundo M. Martins (2007), introduziu o

People Review, que era constituído de comitês formados pelos avaliadores sob a coordenação do RH, com a presença do líder dos avaliadores. Seu objetivo maior era “convalidar os resultados e assegurar a consistência de critérios”.

Os objetivos de uma comissão de avaliação poderiam ser os encontrados em organizações de grande porte:

- » manter a equidade dos critérios utilizados nas avaliações de desempenho;
- » identificar talentos;
- » identificar os talentos com potencial para a sucessão;
- » propor planos de desenvolvimento;
- » discutir planos de carreira;
- » definir participantes para programas corporativos de desenvolvimento (MBA, pós-graduação, especialização, idiomas etc.);
- » fornecer subsídio para o reconhecimento;
- » identificar perspectivas de crescimento profissional.

A comissão de avaliação pode ter como objetivos o plano de sucessão e a carreira das pessoas que estão sendo avaliadas. Essa comissão servirá para confirmar o potencial dos envolvidos observando-os ao longo do trabalho de avaliação.

Mesmo quando a avaliação é feita por múltiplas fontes, podem ser consultadas outras pessoas na organização que, mesmo sem ter feito parte do processo, detêm informações a respeito do avaliado e podem contribuir para um perfil mais fiel que poderá ser utilizado no plano de sucessão, na identificação de talentos, na indicação de candidatos a posições-chave, nos planos de desenvolvimento e nos planos de carreira.

A comissão poderá ainda auxiliar a área de Gestão de Pessoas na identificação de programas corporativos destinados a suprir as necessidades de desenvolvimento apontadas pelo comitê, e poderá também dar subsídios para a aplicação da remuneração variável.

#### **4.9. Avaliação por múltiplas fontes (360°)**

A avaliação por múltiplas fontes, mais conhecida como 360°, é uma das tendências do processo de avaliação de pessoas (Hipólito e Reis, 2002), e aparece cada vez mais frequentemente nas organizações do Brasil.

Os autores brasileiros ainda não a mencionavam na primeira metade da década de 1990, mas nos Estados Unidos, em 1993, uma pesquisa mostrava que 20 grandes empresas já vinham utilizando o *feedback* de múltiplas fontes (Reis, 2000). Uma pesquisa de Vicere e Fulmer (1998), apresentada por Reis (2000), mostra que nos anos 1980 o “*feedback* de desempenho” foi quase extinto, mas voltou na segunda metade dos anos 1990. Segundo o mesmo autor, isso se deve principalmente à crescente utilização da avaliação 360°.

A avaliação por múltiplas fontes (ou 360°) consiste em envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido ou interagem com ele. Desta forma, o processo se torna mais confiável, já que os *feedbacks* virão de fontes variadas, diminuindo consideravelmente o fator subjetivo que está mais presente quando a avaliação é feita apenas por uma pessoa. Essas percepções diferentes do desempenho contribuem para uma avaliação mais positiva e menos pessoal, por ser realizada por meio da observação dos avaliadores, que se baseiam em fatores ou em competências definidas *a priori* pelas organizações.

Além dessa vantagem,

Quando as pessoas recebem *feedbacks* honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados,

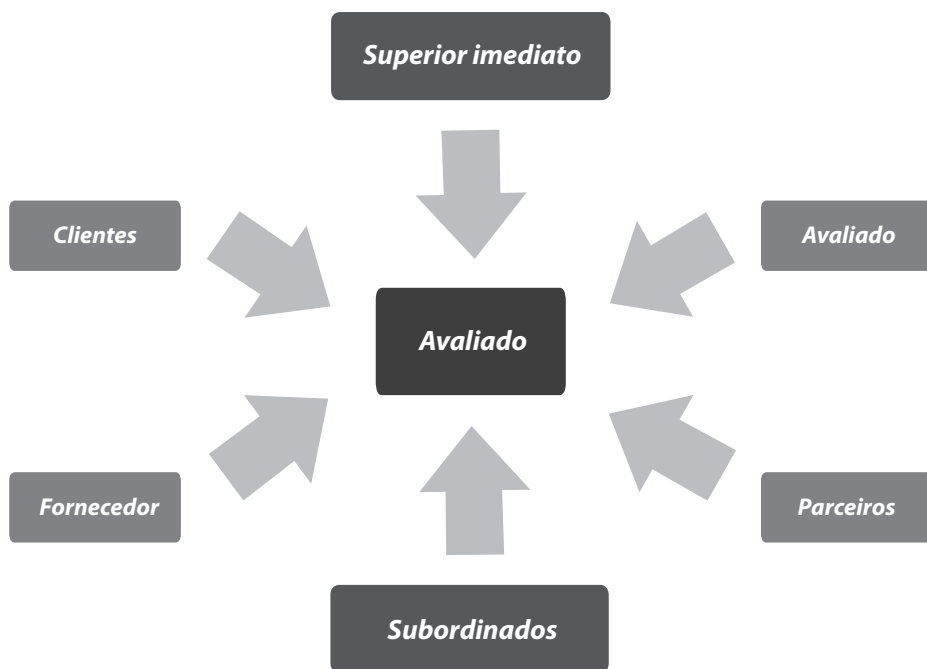


elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos” (Yuki e Lepsinger, *apud* Reis, 2000, p. 55).

No início do processo de uma avaliação por múltiplas fontes (360°), geralmente o avaliado é convidado a apontar os seus avaliadores, que serão aprovados *aprioristicamente* pelo gestor do avaliado. Dessa forma, pode ocorrer a não aprovação de algum avaliador por parte do gestor, e uma avaliação poderá ser feita pelo próprio avaliado, pelo seu gestor, pelos pares do avaliado e pelos seus subordinados, além do que poderão ser utilizados como avaliadores clientes e até fornecedores.

Veja a figura a seguir, que demonstra essas afirmativas.

**Figura 4.1.** Exemplos de atores que podem participar na avaliação



Fonte: Marras (2011)

*Vantagens do Modelo 360°*

- a) É considerado mais justo.
- b) Proporciona um menor grau de subjetividade no processo.
- c) Conta com um maior grau de participação.

*Desvantagens do modelo de 360°*

- a) Tem um custo mais elevado.
- b) Demanda mais tempo para ser administrado.
- c) Ocupa profissionais diversos ao longo da estrutura organizacional.

O sucesso dessa metodologia depende do cuidado com quatro aspectos:

- (1) escolha de fatores;
- (2) consenso da avaliação;
- (3) liderança positiva; e
- (4) a forma de fornecer o *feedback*.

Esse *feedback* é, em geral, passado ao avaliado pelo gestor. A objetividade, a credibilidade e a transparência são essenciais na metodologia 360°.

Levando-se em conta os aspectos de interesse do avaliado, esse instrumento pode ser considerado o melhor pelos seguintes motivos:

- » facilita o processo de autoconhecimento;
- » é parte ativa do desenvolvimento da “inteligência organizacional”;

- » facilita o processo de aprendizado;
- » faz com que o crescimento do avaliando seja focado em competências, comportamentos e resultados;
- » propicia o planejamento e o desenvolvimento da carreira;
- » oferece a possibilidade de recompensa pelo desempenho “destacado”.

## Capítulo 5

# Tendências da avaliação de desempenho

### **5.1. Alinhamento da avaliação de desempenho com as demais funções da Gestão de Pessoas**

A avaliação de desempenho foi, por muito tempo, tratada de forma isolada das demais funções da Gestão de Pessoas. Essa foi uma das razões pelas quais a avaliação não teve grande credibilidade e foi abandonada por muitas empresas.

Na fase tecnicista da Gestão de Pessoas, mais ou menos entre 1950 e 1965, havia uma preocupação excessiva com as técnicas de administração de pessoal importadas dos Estados Unidos e da Europa, como Seleção, Treinamento, Remuneração e Avaliação de Desempenho (Tose, 1997).

Contudo, em algumas empresas de grande porte, era possível verificar que apenas alguns gestores cumpriam com a função de avaliar, mesmo quando a empresa tinha um processo de avaliação de desempenho implementado.

A avaliação de desempenho foi retomada com a APO de Drucker (1954). Proposta pelo pai da administração moderna<sup>1</sup>, em 1950, a APO chegou ao Brasil na década de 1970 e mostrou que os objetivos da organização deveriam ser delineados a partir da estratégia da empresa.

À época, os objetivos eram definidos inicialmente pelo presidente da empresa e depois passados aos diretores; descendo a hierarquia, eram recebidos pelos gerentes e então repassados aos níveis subsequentes da estrutura organizacional.

A partir daí já se começou a perceber a necessidade de um alinhamento das funções de pessoal com a estratégia da empresa. De fato, como diz Ulrich (1996), os profissionais da Gestão de Pessoas devem ser parceiros estratégicos da organização na definição da estratégia empresarial.

Para que isso ocorra é necessário que a Avaliação de Desempenho esteja alinhada com a seleção, com o treinamento e desenvolvimento e com a remuneração. Isso se torna ainda mais essencial quando se fala de avaliação por competências: como avaliar competências de uma pessoa, se a seleção não foi baseada em competências?

Da mesma forma, como treinar e desenvolver por competências se os *gaps* encontrados entre as competências requeridas e as competências entregues pelo avaliado não foram apontados na avaliação de desempenho? Como remunerar por competências se não houve seleção, treinamento e avaliação por competências? Mais ainda: se não houve avaliação do desempenho, como foi demonstrada a entrega da competência?

Assim, para que a avaliação de desempenho obtenha sucesso, resumindo, há necessidade de utilização de sistemas

---

1 Fonte: Boletim Eletrônico do Conselho Regional de Administração dos Estados do Pará e Amapá. Disponível em: <[http://www.inteligentesite.com.br/arquivos/crapaap/informativo\\_novembro\\_2005.pdf](http://www.inteligentesite.com.br/arquivos/crapaap/informativo_novembro_2005.pdf)>. Acesso em 21 fev. 2012.

“que orientem tanto a gestão do desempenho quanto ações de seleção, desenvolvimento, carreiras, promoção etc.” (Hipólito e Reis, 2002, p. 83).

## 5.2. Avaliação como processo de *coaching*

### 5.2.1. *Coaching*

Um dicionário inglês/português mostrará que “*to coach*” significa ensinar, treinar, e que *coaching* é traduzido por treinamento, instrução. Para Chiavenato (2002, p. 41), *coaching* “é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho.”

*Coaching* pode ainda ser definido como:

uma efficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração e novas responsabilidades, com uso intensivo de *feedbacks* e orientações.” (Bernhoeft, 2002, p. 77.)

Na mesma linha de raciocínio da autora citada, pode-se definir *coaching* como o desenvolvimento de uma pessoa pelo seu líder, que, sendo, um profissional mais experiente, ensina, orienta, treina e motiva o liderado na prática do seu trabalho, proporcionando-lhe orientação e *feedback* sobre o seu desempenho (Oliveira, 2011).

Os clientes típicos do *coaching* são os subordinados em ascensão, e o *coach* natural deve ser o gestor. A ele compete treinar e desenvolver as pessoas que lidera. Nesse sentido, há

uma tendência atual de “fortalecimento do papel dos gerentes como *coaches* no apoio ao desenvolvimento e à melhoria de desempenho” (Hipólito e Reis, 2002, p. 83).

Porém, nem sempre os gestores têm a competência necessária para exercer esse papel, mas é importante que sejam preparados para isso, e a competência para avaliar e desenvolver as pessoas que lideram deve ser acrescentada ao domínio que têm da técnica.

Devido a essa dificuldade de exercer o papel de *coach*, seja por falta da competência necessária, seja pela escassez do tempo do gestor, ou pela distância em que se encontra do *coachee* (a pessoa que está sendo treinada), tornou-se comum a utilização de profissionais externos na aplicação do *coaching*.

De alguns anos para cá, o *coaching* se tornou popular, ao ponto de terem sido instituídas a Sociedade Brasileira de *Coaching* e a International *Coach Federation*. No site Direito Legal (2012)<sup>2</sup> pode-se ler que “o Código [da International *Coach Federation*] estabelece um conjunto de regulamentos como padrão de ética e boa prática para *coaching* e orientação. Ele cria a base para o desenvolvimento de autorregulamentação para a profissão de *coaching* e orientação”.

O termo *coaching* atualmente tem um conceito bastante amplo. A revista *Exame* de 14/12/2011 (p. 151), por exemplo, ao descrever o programa global de *trainee* da Natura, fala de um mexicano em treinamento no Brasil que cumpriu 20 horas em aulas sobre temas diversos, “além de passar por sessões de *coaching* com executivos experientes”.

---

2 [www.direitolegal.org/mundo/international-coach-federation](http://www.direitolegal.org/mundo/international-coach-federation) (acesso em 17/1/2012).

### **5.3. Avaliação como um processo de autoconhecimento**

Tradicionalmente o gestor avaliava seu subordinado (liderado) à sua revelia. Essa avaliação poderia servir tanto para promover como para demitir a pessoa. Nem sempre era dado o *feedback*, e a surpresa era o fator preponderante no processo. Muitas vezes esse *feedback* era dado no final de um ano com o convite “passe no DP para receber os seus direitos”.

Ao longo do tempo, houve mudanças no processo, e foi introduzida a autoavaliação, por meio da qual o avaliado, utilizando o mesmo instrumento usado pelo gestor, reflete sobre seu desempenho em um determinado período.

A tendência atual é de que o *feedback* seja visto como uma oportunidade de autoconhecimento. A autoavaliação é o vetor dessa oportunidade. De fato, não se pode conceber uma gestão de desempenho que não proporcione ao avaliado a chance de se autoavaliar e assim se conhecer melhor e assumir a posição de dialogar com o gestor a respeito do seu desempenho.

### **5.4. Estabelecimento de um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da empresa**

A APO de Drucker (1954), como foi dito anteriormente, abriu caminho para um compromisso maior das pessoas com a estratégia da empresa. Entretanto, o estabelecimento de objetivos por si só não foi suficiente para que isso fosse atingido. A utilização de modelos de gestão por competência, a adoção de metas e a criação de indicadores de desempenho foram os instrumentos que permitiram a integração de metas corporativas com as metas de grupos/equipes e as metas individuais (Hipólito e Reis, 2002).



Um dos instrumentos que permitiu essa integração foi o *balanced scorecard*, que estabeleceu quatro dimensões para os objetivos: a financeira, as pessoas (aprendizagem e crescimento), os clientes e os processos. Esses indicadores foram implantados em 1992 pelos autores Kaplan e Norton (Kaplan e Norton, 1997), e contribuíram de forma decisiva para o alinhamento estratégico de empresas.

## 5.5. Feedback

*Feedback*, ou retroação, é a transmissão ao avaliado dos resultados da avaliação feita pelo gestor – pelas múltiplas fontes, considerando a avaliação 360°, que, como já foi dito, pode envolver, além do gestor, o subordinado, os pares e o cliente. Trata-se de passar ao avaliado as diferentes percepções do seu desempenho de acordo com o comportamento observado.

A transmissão do *feedback* é normalmente feita pelo gestor do avaliado. Em algumas empresas, líder e avaliado discutem a avaliação, ainda que essa tenha sido feita pelo líder, pelos pares e subordinados, pelos clientes e pela autoavaliação (avaliação 360°).

O *feedback* é a essência da avaliação de desempenho e pode ser realizado em dois momentos – um deles, após a avaliação formal. Leme (2009) chama isso de “devolutiva de uma avaliação”. Porém, o *feedback* não deve aparecer somente nessa situação como também deve ser dado a qualquer momento em que seja necessário informar o liderado que o seu comportamento não está de acordo com as expectativas da empresa, ou que as suas metas não estão sendo cumpridas. Esse é o *feedback* do dia a dia de que fala Leme (2009). Esperar o final do período ou o “dia nacional da avaliação de desempenho”<sup>3</sup> não ajuda o avaliado a corrigir a sua rota caso ela não esteja correta.

---

3 Expressão usada por Lucena (1995). Pode ser entendido como avaliar apenas em um dia determinado para isso, de forma burocrática.

O *feedback* do dia a dia é uma das responsabilidades do gestor, que deve acompanhar de perto o desempenho dos seus liderados. O gestor deve comunicar ao seu liderado a percepção que tem do seu desempenho, informando o que não está de acordo com o negociado e proporcionando-lhe os recursos necessários para que ele possa atingir os seus objetivos e metas.

O *feedback* não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho.

Em enquête realizada por Moreira (2011) com 470 profissionais participantes de seus cursos, na qual se indagou quais as maiores dificuldades para a execução do *feedback*, o autor citado recebeu as seguintes respostas: 75% dos participantes disseram que o subordinado não concorda com a avaliação; 20% indicaram a “falta de preparo para a realização da reunião de *feedback*”; ao passo que 5% consideraram como dificuldade a “imagem negativa do *feedback* resultando em pouca disposição de ambos (chefe e subordinado)” (Moreira, 2011, p. 97).

Muitos gestores evitam o *feedback* ou só o fazem quando pressionados pela organização. A principal razão para essa relutância parece ser o receio do confronto com o avaliado, especialmente quando o *feedback* é negativo (Robbins, 2002).

Vicente Falconi (2011) conta um episódio presenciado por ele em que um vendedor extraordinário da Ambev perguntou ao seu supervisor se seria promovido a supervisor algum dia, por ser um bom vendedor. O supervisor lhe perguntou se o vendedor tinha curso superior, ao que o vendedor respondeu negativamente. “Nesse caso”, respondeu o supervisor, “você nunca será promovido, porque a política da Ambev exige que o supervisor tenha curso superior”.<sup>4</sup>

4 Artigo da revista *Exame*, ed. 1006, ano 45, n. 24, 14 dez. 2011, p. 160.

O gestor não se furtou a dizer a verdade ao subordinado, e esse episódio pode ter contribuído para a melhoria da escolaridade do vendedor e conseqüentemente para o seu desenvolvimento.

Jack Welch procedeu da mesma forma com Jeff Immelt, o seu sucessor na GE. Immelt não conseguiu, em 1994, atingir a meta de receita líquida, estimada em 50 milhões de dólares. Ao encontrar Immelt, Welch disse-lhe que, embora o tivesse em alta estima, iria demiti-lo caso ele não conseguisse reverter a situação (Krames, 2005, p. 104).

Contudo, o *feedback* não precisa ser apenas relativo ao que está errado. O gestor pode e deve dar *feedback* positivo, reforçando o comportamento adequado e motivando seu subordinado a repetir ou a manter esse comportamento.

Pode-se aqui novamente citar Welch. Ao cumprimentar Immelt quando foi selecionado para substituí-lo no cargo de CEO, Welch escreveu: “sei que fez um ótimo trabalho, mas conseguiu ser ainda melhor do que eu poderia imaginar” (Krames, 2005, p. 105).

Nem todos os gestores têm a facilidade de Jack Welch para dar *feedback*, e isso pode requerer preparo e treinamento. É aí que entra o papel da área de Gestão de Pessoas, que deve fornecer esse treinamento aos emissores do *feedback*.

É Krames quem afirma:

Por motivos compreensíveis, muitos gerentes, especialmente aqueles com membros de equipe com baixo desempenho, detestam escrever e entregar análises de desempenho. Afinal, quantas pessoas estão realmente ansiosas para dizer a alguém que seu trabalho não está bom? (Krames, 2005, p. 189).

Entretanto, Reis ensina que “o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança” (Reis, 2000, p. 55).

Além dos objetivos citados por Reis, o *feedback* tem vários outros. Pontes, por exemplo, diz que praticar a devolutiva da avaliação permite:

- » abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, por meio da construção de relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- » fornecer ao funcionário condições para melhoria de seu desempenho no trabalho;
- » dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos indicadores e padrões de desempenho;
- » permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao líder aconselhar o funcionário para a melhoria da sua atuação profissional, no caso de desvios;
- » permitir ao funcionário discutir com seu líder formas de melhor utilizar seu potencial, propiciando o desenvolvimento profissional;
- » reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário. (Pontes, 2010, p. 197.)

Para sintetizar os objetivos citados, pode-se acrescentar que, nos dizeres de Leme, dar *feedback* serve para:

- » estimular que um comportamento adequado se repita, o chamado *Feedback* Positivo;
- » corrigir um comportamento inadequado, com a finalidade de que ele não ocorra novamente, o chamado *Feedback* Corretivo. (Leme, 2009, p. 46.)

Para Leme, o *feedback* corretivo é pontual e tem um resultado melhor. Esse autor sugere alguns cuidados para que o *feedback* não se torne um fator desmotivador do avaliado:

- » O *feedback* visa a informar a percepção dos avaliadores em relação ao desempenho do avaliado: seja ele o gestor, sejam eles os subordinados, os pares, os clientes etc., e deve assim ser utilizado.
- » Esteja preparado. O gestor deve se preparar, examinando cuidadosamente as avaliações realizadas pelos avaliadores e que ele irá passar ao avaliado.
- » Clareza, objetividade e especificidade são importantes. Por clareza se entende transmitir a informação de forma inteligível, em uma linguagem profissional e construtiva. A objetividade implica em ir diretamente à informação a ser transmitida e ser franco.
- » Seja específico, o que significa falar de fatos concretos, apresentar fatos e dados e dar exemplos. Isso facilitará o entendimento por parte do avaliado.
- » Critica-se o *feedback* dado informalmente, em uma mesa de bar, no cafezinho. O momento requer hora e local adequados. O ritual valoriza a informação a ser passada e evita interrupções.

- » Ouça o avaliado quando estiver apresentando a sua percepção, as suas razões pelo não cumprimento de determinadas metas etc. Ouvir requer disponibilidade para escutar o que o outro quer transmitir. Rubem Alves, falando da dificuldade que temos de ouvir o outro, diz: *“Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar... Ninguém quer aprender a ouvir”* (Alves, 2000, p. 65).
- » *Focar no que é mais fundamental: concentrar-se nos aspectos do trabalho, no comportamento e não no indivíduo.*

À lista anterior, pode-se acrescentar algumas sugestões para o bom êxito de uma reunião de *feedback*:

- » iniciar dando ênfase aos aspectos positivos do desempenho do avaliado;
- » ter em vista que o objetivo é a melhoria do desempenho, não a disciplina;
- » dar enfoque às críticas ao desempenho, não às características da personalidade;
- » manifestar disposição em ajudar e demonstrar confiança na capacidade de bom desempenho do avaliado;
- » encerrar o *feedback* destacando os aspectos positivos do desempenho do avaliado.

O *feedback* não encerra o processo da avaliação de desempenho; em vez disso, ele tem a característica de continuidade. É a partir dele que será revisto o programa de desenvolvimento individual do avaliado e tomadas as providências para que esse desenvolvimento se concretize. A continuação do processo se dará na próxima reunião de avaliação.

### 5.5.1. Como receber *feedback*

Se dar *feedback* é uma arte, receber *feedback* também o é. Em empresas que cultivam a prática do *feedback* as pessoas aceitam com facilidade o retorno dado pelo gestor. Entretanto, onde não há essa cultura, é necessário uma sensibilização e um treinamento cuidadosos, sem os quais o avaliado não receberá tranquilamente a devolutiva fornecida pelo seu gestor.

De fato,

[...] há aquelas (culturas) em que a ideia de um diálogo de mão dupla com um subordinado, que fica livre para desafiar a percepção do chefe, vai profundamente contra a herança de maior concentração de poder – caso da cultura brasileira. (Tanure, Evans e Pucik, 2007, p. 131.)

Na Alemanha, por exemplo, de acordo com os autores citados, a literatura acadêmica não faz menção à gestão de desempenho. Isso se deve ao ambiente social e legal, que naquele país restringe a liberdade do gestor de avaliar e reconhecer o desempenho.

Para Dalton e Hollenbeck (1996 *apud* Reis, 2000) o *feedback* será melhor aceito se:

- » o avaliado entender que os avaliadores são competentes para emitir as suas avaliações. Essa é uma das razões pelas quais em muitas organizações as fontes de avaliação são escolhidas pelo avaliado ou com a sua ajuda;
- » os *feedbacks* recebidos forem tidos como úteis pelo avaliado e voltados para o seu desenvolvimento profissional e a sua carreira na organização;

- » o avaliado perceber que os comportamentos requeridos são realizáveis ou podem ser desenvolvidos, ou seja, se ele tem controle efetivo para realizar o que está sendo solicitado.

Rabaglio (2006, p. 49) faz as seguintes recomendações ao avaliado que passa pelo processo de *feedback*:

- » ouvir atentamente;
- » não replicar;
- » não retrucar;
- » não se justificar;
- » em caso de dúvidas, fazer perguntas que ajudem a compreender o raciocínio do avaliador;
- » colocar-se no lugar do avaliador e imaginar como conduziria esta situação;
- » solicitar esclarecimentos para assegurar o entendimento;
- » ao final, agradecer o esforço e a contribuição do outro;
- » fazer uma análise profunda de tudo que ouviu e das metas que foram acordadas;
- » pôr em prática o plano de ação, solicitando ajuda quando necessário.

## **5.6. Indicadores que impulsionam o desempenho**

É uma das tendências do processo de avaliação de desempenho a elaboração de um compromisso – chamado em muitas empresas de contrato de expectativas – por meio do qual se adotam metas individuais vinculadas à estratégia da organização.

No passado, essas metas continham apenas indicadores financeiros para medir o desempenho. Como foi dito anteriormente,



com o advento do *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), muitas empresas incorporaram os indicadores do BSC que, além dos elementos financeiros, incluem fatores relacionados aos clientes, aos processos internos e às perspectivas de aprendizado e crescimento.

A seguir, são apresentadas as quatro perspectivas do BSC, com indicadores que podem ser vistos em Kaplan e Norton (2004, p. 37). Esses autores descrevem o caso da empresa Rockwater (atividades de engenharia e construção submarinas) que, a partir da sua visão e estratégia, estabeleceu conjuntos de indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, dos quais foram extraídos alguns exemplos.

Indicadores relacionados às quatro perspectivas do BSC:

1. *Perspectiva financeira*: lucro, crescimento das receitas, redução dos custos, melhora da produtividade, utilização dos ativos, estratégia de investimentos.  
Essa perspectiva permite à empresa medir e avaliar resultados que o seu negócio proporciona e de que necessita para crescer e se desenvolver, bem como para dar retorno aos seus acionistas.

São exemplos de indicadores na perspectiva financeira:

- » retorno sobre o capital investido;
  - » rentabilidade dos projetos;
  - » carteira de vendas.
2. *Perspectiva do cliente*: participação no mercado, retenção de clientes, captação de novos clientes, satisfação, rentabilidade, qualidade do produto/serviço, relacionamento, imagem e reputação.

Essa perspectiva leva em consideração a necessidade de a organização direcionar os seus negócios e atividades na satisfação dos clientes.

São exemplos de indicadores na perspectiva do cliente:

- » índice de satisfação dos clientes;
- » participação de mercado (segmento de negócios, clientes classe A, principais clientes).

3. *Perspectiva dos processos internos*: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operacional (produção, distribuição e vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento à solicitação do cliente).

Essa perspectiva visa a melhoria dos processos-chave do negócio no presente e se constitui em um indicador-chave do sucesso financeiro do futuro.

Exemplos de indicadores na perspectiva dos processos internos:

- » índice de êxito nas concorrências;
- » índice de desempenho do projeto;
- » reprocessamento.

4. ***Aprendizagem e crescimento (ou inovação e aprendizado)***: desenvolvimento de competências da equipe, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e motivação.

A empresa direciona a sua atenção para as pessoas e infraestruturas de RH necessárias ao seu êxito. Esse desenvolvimento deve ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos.

São exemplos de indicadores na perspectiva da aprendizagem e crescimento (ou inovação e aprendizado):

- » levantamento das atitudes do pessoal;
- » quantidade de sugestões dos empregados;
- » receita por empregado.

O aspecto mais importante a ser observado nos indicadores de desempenho é seu alinhamento com a estratégia organizacional. As empresas estão preocupadas em fazer com que essa premissa seja uma realidade. A recente pesquisa “O retrato do treinamento no Brasil”, já citada anteriormente, mostra que esse é um dos principais focos de treinamento para 2012: 31% das empresas pesquisadas pretendem treinar seus empregados no estabelecimento de indicadores alinhados com a sua estratégia (Abreu, 2012).

## Capítulo 6

# Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Por que falar dos métodos tradicionais de AD? A despeito da crítica generalizada a esses instrumentos, eles podem ser usados por organizações pequenas. Não se pode esperar que um restaurante *self-service* avalie os seus colaboradores pelos mesmos métodos sofisticados utilizados por grandes organizações.

Nesse sentido, deveriam as empresas de pequeno porte deixar de avaliar os seus empregados para não usar métodos ditos ultrapassados? O que importa realmente, mais que o instrumento, é a avaliação em si e o *feedback*, que proporcionará ao avaliado o conhecimento de como está sendo visto pelo gestor, do qual receberá as informações a respeito do seu desempenho. Outra vantagem do *feedback* é o conhecimento que o próprio avaliado terá dos resultados do seu trabalho.

São métodos tradicionais de avaliação de desempenho: o *checklist* (ou lista de verificação); a escala gráfica; a escolha forçada; os incidentes críticos; a avaliação forçada (curva forçada ou *ranking* compulsório) e a pesquisa de campo.

6.1. Checklist (ou lista de verificação)

O *checklist* (ou lista de verificação) consiste em uma lista de fatores pelos quais a pessoa é avaliada. São exemplos desses fatores a assiduidade, a cooperação, a produtividade, a qualidade do trabalho e a organização. Cada fator é avaliado por uma escala que pode conter conceitos como: muito bom, bom, regular, fraco. No lugar dos conceitos, poderá também ser utilizada uma pontuação de 1 a 5, por exemplo.

Trata-se de um tipo de avaliação que pode ser utilizada em organizações pequenas, simples, com poucos empregados cujo nível intelectual é baixo ou médio, como auxiliares de limpeza (faxineiros), auxiliares de cozinha, atendentes de restaurante e outros. A avaliação em geral é feita pelo supervisor.

O modelo que propomos a seguir mostra como é simples a elaboração do instrumento de avaliação:

Quadro 6.1. Formulário de avaliação – *checklist* ou lista de verificação

Fatores	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Assiduidade				
Pontualidade				
Produtividade				
Cooperação				
Cuidados com a aparência				
Relacionamento com o gestor				
Relacionamento com colegas				
Qualidade do trabalho				
Iniciativa				

É preciso observar que a literatura pesquisada sobre o tema não apresenta críticas a esse método, o que leva a concluir que, por ser um modelo muito simples, só é praticado em organizações não complexas.

## 6.2. Escala gráfica

A escala gráfica é um método que tem sido bastante utilizado e consiste em um formulário de dupla entrada, no qual, no sentido horizontal, são mostrados os fatores/competências que servirão para efetuar a avaliação das pessoas. Os graus de avaliação são conceitos entre “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco” ou a atribuição de pontos, podendo haver uma última coluna com a somatória dos pontos.

No sentido vertical, são conceituados os fatores/competências. Cada fator é descrito de tal forma que qualquer avaliador poderá usá-lo de forma correta ao realizar a avaliação. Por exemplo, a competência “comportamento ético” é conceituada como: “a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público”.

A descrição dos fatores/competências é importante para diminuir a subjetividade do avaliador em relação ao conceito do fator/competência.

Entre as críticas a esse método, as mais constantes são:

- » não há participação ativa do avaliado;
- » a avaliação se restringe ao desempenho passado;
- » está sujeito à interferência subjetiva e pessoal do avaliador;
- » as pessoas são tratadas de forma homogênea;
- » o instrumento é rígido, não permitindo flexibilidade ao avaliador em relação às características do avaliado.

A seguir, um exemplo de um formulário de avaliação por escala gráfica:

Quadro 6.2. Formulário de avaliação – escala gráfica

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL “JOÃO MOREIRA SALLES”							
FUNCIONÁRIO:							
DEPARTAMENTO:				CARGO:			
DATA DA AVALIAÇÃO							
RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO	<input type="checkbox"/> AUTOAVALIAÇÃO	<input type="checkbox"/> SUPERIOR IMEDIATO	<input type="checkbox"/> COLEGA DE TRABALHO	<input type="checkbox"/> GERENTE			
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		AVALIAÇÃO					
Competências genéricas		1	2	3	4	5	0
<b>1. Comportamento ético</b> Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.							
<b>3. Autodesenvolvimento</b> Interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da atividade ou serviço.							
<b>4. Foco no cliente</b> Atuação voltada para a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, buscando antecipar e identificar suas exigências de forma ágil e melhor, quando comparada a referências de excelência. Identificação de ações internas e externas que impactam na área, processo, negócio e cliente.							
<b>5. Adaptabilidade e flexibilidade às mudanças</b> Capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos etc., respondendo às mudanças. Receptividade a novas informações, ideias ou estratégias e flexibilidade diante de situações opostas e/ou novas a fim de alcançar os objetivos planejados.							

(continua)

<b>6. Visão sistêmica</b> Capacidade de visualizar o todo do sistema “empresa”, enfocando a inter-relação e interdependências das suas áreas, além das especificidades das partes que constituem esse sistema e sua organização em relação ao ambiente em que se encontra inserida.						
<b>7. Comprometimento organizacional</b> Capacidade de entender a cultura, políticas e filosofia da organização. Convicção sobre a missão, objetivos e valores da empresa, buscando alinhar os valores pessoais aos da organização. Disposição para realizar esforços de interesse da empresa e atingir metas desafiantes, canalizando energia produtiva, perseverança e determinação para executar trabalhos e projetos e também para enfrentar e superar obstáculos.						
<i>Competências comportamentais</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>0</i>
<b>1. Comunicação</b> Capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, contribuindo para atingir os objetivos da organização.						
<b>2. Relacionamento interpessoal</b> Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, para manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.						
<b>4. Capacidade de resolução de problemas</b> Capacidade de resolver problemas e imprevistos de forma eficaz a partir do conhecimento/experiência para alcançar os objetivos esperados.						
<b>5. Criatividade e inovação</b> Capacidade de criar ou inovar projetos, planos, ideias, metodologia, processos etc., para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.						
<b>6. Qualidade do trabalho</b> Capacidade de realizar atividade/serviços de forma organizada, clara, consistente e objetiva, atingindo objetivos preestabelecidos.						

(continua)



<i>Competências técnicas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>0</i>
<b>1. Gestão de pessoas</b> Conhecimento das normas e procedimentos referentes à gestão de pessoas. Saber utilizar as ferramentas de gestão de pessoas.						
<b>2. Gestão de custos, orçamentos e compras</b> Conhecimentos sobre as normas de compras e contratações. Elaboração de pareceres e orçamentos, além de monitoramento dos custos da unidade por centro de custos.						
<b>3. Gestão financeira (contas a pagar e a receber)</b> Capacidade de gerir o fluxo financeiro da unidade, organizando as informações de forma eficiente.						
<b>4. Marketing</b> Elaboração de material de divulgação para os diversos produtos da unidade.						
<b>5. Atendimento ao cliente</b> Conhecimento das técnicas de atendimento ao cliente, sabendo definir os tipos de clientes e as necessidades de cada um.						

*Fonte:* adaptado de Cardoso, 2007, pp. 109 e 110.

### 6.3. Escolha forçada

Esse método consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases positivas ou negativas que descrevem os aspectos do comportamento do avaliado. O instrumento é feito de tal forma que o avaliador se vê forçado a escolher uma ou duas frases que se aplicam ao avaliado em questão.

Há duas formas de se compor as frases:

- » *por meio de um conjunto de duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador deve escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.*

- » *por meio de um conjunto de quatro frases de significado positivo.* Nesse caso, o avaliador deve escolher as duas frases que melhor caracterizam o desempenho do avaliado.

Pode-se ver a seguir um exemplo de formulário para avaliar o desempenho pelo método de escolha forçada.

**Quadro 6.3.** Formulário de avaliação – método de escolha forçada

<b>Funcionário</b> _____							
<b>Cargo</b> _____							
<b>Assinale com o sinal (+) a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal (–) a que menos define o seu desempenho</b>							
Não se concentra nas tarefas	01			Está sempre disposto(a) a aprender	05		
Desatencioso ao receber instruções	02			É caprichoso(a) no seu trabalho	06		
Trabalha com entusiasmo	03			Sua formação é insuficiente	07		
Conhece bem seu trabalho	04			Interrompe constantemente o trabalho	08		

Fonte: adaptado de Chiavenato, 1994, p. 276.

A seguir, listamos algumas críticas ao método de escolha forçada.

- » Uma das dificuldades desse método é a sua elaboração. As frases devem ser selecionadas estatisticamente e é preciso validar essa escolha em relação aos objetivos da organização “procurando refletir o que espera de um colaborador e o grau de importância que é atribuído a cada desempenho” (Nassif, 2008, p. 298).

- » Uma segunda dificuldade reside no fato de que não há *feedback* para o avaliado.
- » Não sendo conclusivo, não proporciona base para o desenvolvimento do avaliado.
- » Não há qualquer participação do avaliado no processo.

## 6.4. Incidentes críticos

Ao utilizar esse método o avaliador deve reconhecer e indicar os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado. Esse reconhecimento é feito em três etapas (segundo Nassif, 2008, e Chervenato, 2001), descritas a seguir.

- » A observação do comportamento do empregado pelo gestor, que consiste em acompanhar o comportamento do avaliado.
- » O registro dos fatos significativos, que consiste em anotar os fatos positivos e negativos do comportamento do avaliado, ou seja, fazer um registro desses fatos.
- » Levantamento de atitude e de comportamento, que consiste em entrevistas entre o gestor e o avaliado, nas quais ambos discutem as observações anotadas pelo primeiro e as mudanças ocorridas com o segundo. É a fase mais importante, uma vez que é dado o *feedback* ao avaliado e é possível estabelecer estratégias para as mudanças necessárias.
- » A seguir, mostramos um exemplo de descrição de incidentes críticos (positivos e negativos).

**Quadro 6.4.** Registro de incidentes críticos negativos, 2012

Nome: _____	
Cargo: _____	
Avaliador: _____	
Data	Incidentes críticos negativos
2/01/2012	Houve uma reclamação do cliente em relação à maneira como foi atendido quando chamou para falar do defeito da máquina de lavar que havia comprado na semana anterior.
9/01/2012	Encaminhou a máquina de lavar do cliente para o setor de móveis, em vez de enviá-la para o setor de eletrodomésticos, retardando assim o atendimento ao cliente. O engano só foi percebido quando o cliente reclamou da demora no atendimento.

**Quadro 6.5.** Registro de incidentes críticos positivos, 2012

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

## *Críticas ao método de incidentes críticos*

- » Exige grande disciplina por parte dos gestores, porque é necessário fazer anotações constantemente (Almeida, 1996, p. 96).

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

## 6.5. Avaliação forçada (curva forçada ou *ranking* compulsório)

Esse sistema, também chamado de *ranking* compulsório (*forced ranking*) não deve ser confundido com a escolha forçada, comentada anteriormente. Trata-se de uma ferramenta que tem o objetivo de distribuir as avaliações de diversas pessoas feitas por um gestor, para formar uma **curva de Gauss** (explicada a seguir). Assim, como um exemplo, poderíamos considerar que do total dos avaliados 40% teriam uma avaliação média, 20% teriam uma avaliação superior à média e 10% seriam os melhores, ao passo que 10% teriam uma avaliação pior e 20% uma avaliação abaixo da média. O Gráfico 6.1 exemplifica essa distribuição.

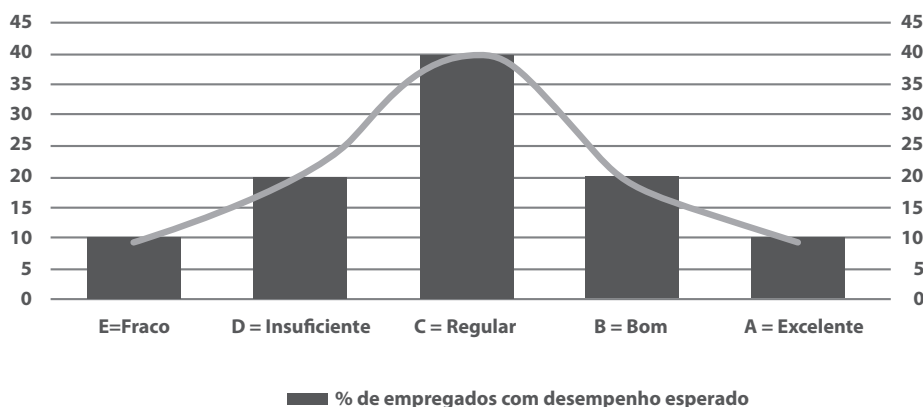
A avaliação forçada (ou *ranking* compulsório), também chamada de curva forçada, parte do pressuposto de que, em um grupo de pessoas, algumas terão um desempenho excepcional, outras um desempenho sofrível e muitas terão um desempenho bom, dentro do esperado. Esse é o princípio da curva de Gauss.

No quadro e no gráfico a seguir exemplificamos a avaliação forçada.

**Quadro 6.6** Indicadores *versus* desempenho esperado

Indicadores de desempenho	Porcentagem de empregados com desempenho esperado
E = Fraco	10%
D = Insuficiente	20%
C = Regular	40%
B = Bom	20%
A = Excelente	10%

**Gráfico 6.1.** Avaliação de desempenho – curva forçada



Esse sistema força os gestores a distribuir a avaliação, evitando atribuir a todos uma avaliação muito alta ou muito baixa, ou mesmo média. De fato, pode-se observar, na prática, que há gestores que tendem a avaliar “para baixo”, ao passo que outros tendem a avaliar “para cima”. Isso se deve ao grau de subjetividade que existe em uma avaliação comportamental e, eventualmente, à preocupação do gestor em não prejudicar a carreira e a remuneração do avaliado.

Jack Welch utilizou um sistema semelhante ao pedir que os gerentes classificassem os seus subordinados diretos em três categorias (Krames, 2005):

- » 20% melhores;
- » 70% vitais;
- » 10% piores.

Welch dava a essa classificação o nome de “curva de vitalidade” e remunerava os seus executivos de acordo com ela. A classificação servia também para demitir os 10% que apresentavam pior desempenho.

Esse sistema não deve ser usado separadamente de outros sistemas de avaliação como o único meio de avaliar, porque “dificulta a comparação entre os níveis de eficiência através dos tempos” (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 190). Além disso, como comentam os autores citados, não é sempre que os fenômenos humanos se distribuem uniformemente ao longo da curva de Gauss.

## **6.6. Método da pesquisa de campo**

A pesquisa de campo é o mais completo dos métodos tradicionais. Consiste na análise do desempenho das pessoas de determinada área por meio da reunião de um profissional da área de RH, ou um consultor externo, com o gestor dessas pessoas.

Utilizando um formulário próprio, o gestor levanta os pontos positivos e os pontos negativos de cada um e faz sua avaliação, utilizando conceitos como fraco, regular, bom e ótimo. Em um segundo momento, gestor e profissional de RH, em conjunto, avaliam o desempenho em questão.

O terceiro passo é o planejamento conjunto (gestor e profissional de RH) do futuro do avaliado na empresa, envolvendo objetivos, necessidades de treinamento e desenvolvimento, movimentação do avaliado dentro da organização, entre outros.

Após essas atividades, já em um quarto momento, o gestor entrevista o avaliado e lhe dá conhecimento do plano de ação preparado para ele. Finalmente, após essa entrevista, gestor e profissional de RH se reúnem novamente para concluir a avaliação de desempenho. Caberá ao gestor acompanhar o desempenho do avaliado em relação ao plano de ação que ele deverá cumprir.

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

Entretanto, esse método é o embrião da avaliação moderna. Pode-se ver, no quadro a seguir, a comparação entre a avaliação moderna e o método de pesquisa de campo.

**Quadro 6.7** Avaliação moderna *versus* pesquisa de campo

Avaliação atual	Método de pesquisa de campo
Contrato de expectativas, elaborado pelo empregado, que lista objetivos e resultados esperados para o ano, discutido e validado pelo gestor.	Não há.
Autoavaliação e avaliação pelo gestor, por pares, clientes e subordinados (múltiplas fontes).	Avaliação do empregado pelo gestor e por profissional de RH ou consultor externo.
Passado e futuro são considerados na avaliação.	Passado e futuro também são considerados na avaliação.

(continua)



<i>Feedback</i> ao avaliado sobre as avaliações feitas, com revisão de objetivos e verificação dos recursos que o avaliado recebeu para cumprir seus objetivos.	Comunicação da avaliação e do plano de ação ao avaliado.
Plano de desenvolvimento individual elaborado pelo avaliado e discutido com o gestor.	Plano de ação preparado pelo gestor e pelo profissional de RH.
Avaliação pelo gestor e por múltiplas fontes, discutida em comitê de desempenho, com o objetivo de equalizar as avaliações na organização.	Avaliação pelo gestor, discutida com o profissional de RH.

## Capítulo 7

# *I*mplantação de um processo de avaliação de desempenho

### **7.1. Implantação de um processo de avaliação de desempenho humano na organização**

Lucena (1995), considerando uma organização que ainda não tem um processo de avaliação de desempenho das pessoas, apresenta uma estratégia para a implantação de um sistema desse tipo na empresa, calcada em três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento.

*A fase de conhecimento* pode ser feita em três etapas:

- » sensibilização;
- » conscientização;
- » entendimento.

#### a) *Sensibilização*

A sensibilização pode ser feita por meio de comunicados, reuniões e debates com os gestores, palestras e divulgação de material

nos meios de comunicação com os empregados. Trata-se de uma ausculta para verificar o interesse desses gestores na avaliação dos subordinados. É uma atividade importante, porque o engajamento dos gestores contribuirá muito para o sucesso da implantação do sistema.

Um exemplo dessa ausculta foi relatado por Moreira (2010, p. 104) e aconteceu na empresa onde trabalhava, por meio do questionário a seguir, cujas respostas serviram para a elaboração do processo de avaliação de desempenho a ser submetido posteriormente à diretoria da organização.

**Quadro 7.1. Questionário aplicado aos funcionários**

<b>1) Se fosse implantado um sistema de avaliação de desempenho na YF, que objetivo poderia ser dado para esta avaliação?</b>
a. <input type="checkbox"/> Foco na aferição do potencial. b. <input type="checkbox"/> Foco na análise comportamental. c. <input type="checkbox"/> Foco no desenvolvimento profissional. d. <input type="checkbox"/> Foco na realização de metas e resultados.
<b>2) Que possível desvantagem você enxerga na aplicação da avaliação de desempenho?</b>
a. <input type="checkbox"/> Competição. b. <input type="checkbox"/> Subjetividade no <i>feedback</i> . c. <input type="checkbox"/> Ambiguidade nas informações. d. <input type="checkbox"/> Exposição. e. <input type="checkbox"/> Sem validade. f. <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____.
<b>3) Em sua opinião, quem deve avaliar o desempenho?</b>
a. <input type="checkbox"/> O próprio avaliado (autoavaliação). b. <input type="checkbox"/> O superior imediato. c. <input type="checkbox"/> Múltiplos avaliadores. d. <input type="checkbox"/> O gerente. e. <input type="checkbox"/> O gerente e o avaliado. f. <input type="checkbox"/> A equipe de trabalho. g. <input type="checkbox"/> O departamento de RH. h. <input type="checkbox"/> A comissão de avaliação.
<b>4) Se a YF tivesse um programa formal de avaliação de desempenho, qual seria a expectativa de retorno em relação a esta avaliação?</b>

(continua)

a. <input type="checkbox"/> Remuneração. b. <input type="checkbox"/> Treinamento/desenvolvimento. c. <input type="checkbox"/> Reconhecimento. d. <input type="checkbox"/> Promoção. e. <input type="checkbox"/> Prêmios. f. <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____.
<b>5) Você concordaria com a implantação da avaliação de desempenho na YF?</b>
a. <input type="checkbox"/> Sim    b. <input type="checkbox"/> Não
<b>6) Na sua opinião, o que deveria ser avaliado?</b>
a. <input type="checkbox"/> Somente as competências técnicas. b. <input type="checkbox"/> Somente as competências comportamentais. c. <input type="checkbox"/> Competências técnicas e comportamentais.
<b>7) Na sua opinião, porque a avaliação de desempenho não é utilizada na YF?</b>
<b>8) Na sua visão, quais as dificuldades de se implantar a avaliação de desempenho na YF?</b>
<b>9) Na sua opinião, quais seriam as vantagens da implantação da avaliação de desempenho na YF?</b>

Fonte: Moreira, 2010, p. 104.

### b) Conscientização

A próxima etapa é a conscientização, cujas metas envolvem: mostrar a toda a população-alvo da empresa que a implantação do processo de avaliação de desempenho já é uma decisão da direção da empresa; complementar o nível de conhecimento da comunidade interna a respeito da avaliação de desempenho e mostrar as responsabilidades que advirão desse processo.

Para isso, será discutida com os futuros avaliadores a proposta do processo a ser adotado, ou seja: seus objetivos, o que avaliar, como avaliar, que competências serão avaliadas, que instrumento utilizar etc. A metodologia a ser utilizada na fase de conscientização pode ser a mesma da etapa de sensibilização,

mas deve-se também envolver os gestores nas atividades de desenvolvimento dos instrumentos de avaliação, minimizando dessa forma as resistências que certamente irão aparecer.

c) *Entendimento*

A terceira etapa, segundo Lucena (1995,) é o entendimento, que pode também ser chamado de treinamento. Pressupõe uma proposta acabada a ser apresentada aos gestores da empresa, mas as simulações do processo poderão mostrar a necessidade de modificações e alterações, para que haja um percentual alto de aceitação do processo quando de sua implementação.

## **7.2. Fase da implementação**

A fase da implementação é a execução propriamente dita da avaliação de desempenho e vai depender de como foi delineado o processo. Recomenda-se que ela seja feita de forma paulatina, aplicando-se inicialmente a avaliação a um setor-piloto, para testar a sua aceitação e compreensão. As dúvidas e dificuldades surgidas servirão de base para correção do processo antes de aplicá-lo a toda a organização. Lucena apresenta duas etapas nessa fase: (a) implantação e (b) aceitação, descritas a seguir.

a) *Implantação*

Trata-se de uma etapa muito importante, na qual o instrumento de avaliação é aplicado, paulatinamente, aos diversos setores da organização, cabendo à área de RH acompanhar o processo, proporcionando aos gestores o seu apoio como *experts* do processo. Ao mesmo tempo em que esse acompanhamento será um apoio àqueles que estão aplicando o instrumento, a avaliação dos resultados parciais dará à área de RH a oportunidade de verificar se os resultados estão sendo positivos ou se há ruídos na implantação.

### b) *Aceitação*

Aceitação quer dizer receptividade. Se a experiência da implantação for bem-sucedida, o sistema estará legitimado por aqueles que o irão utilizar, sejam eles gestores ou subordinados. Nesse caso, pode-se esperar o comprometimento dos envolvidos.

## **7.3. Fase do comprometimento**

Essa fase contém duas etapas: (a) institucionalização e (b) interiorização.

### a) *Institucionalização*

Espera-se que nesta etapa o sistema de avaliação de desempenho seja oficial. Haverá uma acomodação e um ajustamento, mas o processo se estabilizará, passando a se tornar elemento comum e natural às rotinas organizacionais.

### b) *Interiorização*

É a etapa na qual se espera que a maioria das pessoas na organização tenha assimilado e aceitado os novos valores (e competências) introduzidos pelo novo processo. Segundo Lucena (1995), essa etapa leva de 3 a 5 anos para ser concluída e está associada à transformação da cultura organizacional.

## **Pontos a considerar na implantação de um processo de avaliação de desempenho**

### *Comunicação*

É importante comunicar a toda a organização o que será feito e as razões de fazê-lo, bem como os objetivos, dentre outras informações relevantes no processo. Não se deve dar início à gestão do desempenho (ao processo de avaliação de desempenho) sem que haja uma comunicação muito clara a respeito do

processo que se pretende implantar. As pessoas devem saber o que será feito e os objetivos da avaliação do desempenho devem estar claramente expressos, para evitar expectativas erradas. Uma organização que não tenha como foco remunerar pelo desempenho, por exemplo, deve deixar claro que esse processo não afetará diretamente a remuneração.

### *Treinamento*

Não se pode começar um processo de AD sem que haja o treinamento dos atores. Todos devem entender o processo completamente. Os avaliadores precisam saber avaliar e os gestores devem saber conduzir as sessões de *feedback*, dentro de um clima construtivo.

Nesse sentido, Robbins ensina que:

Se você não consegue encontrar bons avaliadores, a alternativa é fazê-los. Há evidências substanciais de que os avaliadores treinados tornam-se juízes mais eficazes. (Robbins, 2002, p. 480.)

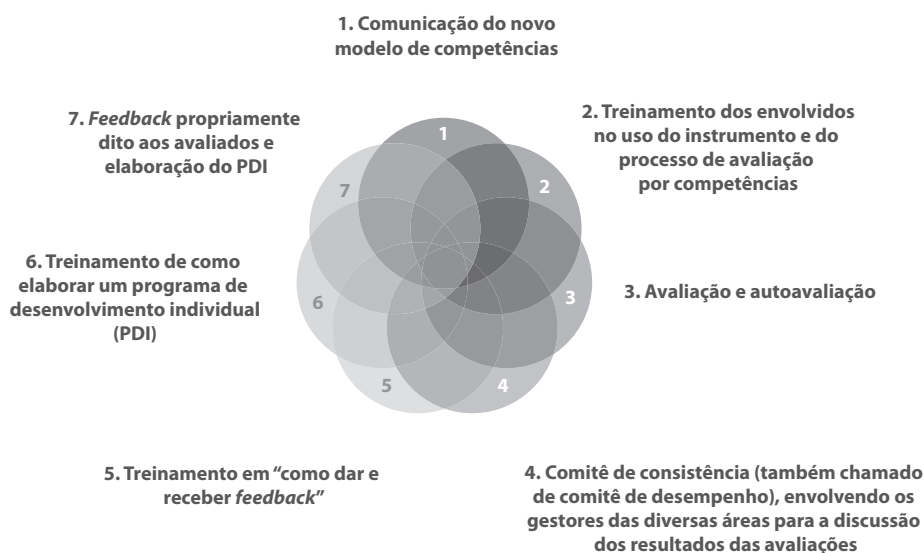
Não havendo treinamento, alguns erros podem ser cometidos e comprometer a avaliação. Considerando o avaliado um bom empregado, por exemplo, o gestor/avaliador pode avaliá-lo positivamente. Da mesma forma, esse gestor/avaliador pode avaliar negativamente um subordinado que ele considera um funcionário medíocre, mesmo que o seu desempenho tenha sido bom. Ou seja: pode ocorrer uma tendência por parte do avaliador de superestimar a avaliação ou, ao contrário, subestimar a avaliação. Sob o aspecto político, o gestor/avaliador pode utilizar a avaliação para recompensar ou para punir os seus subordinados.

Esses possíveis erros são uma das razões que levam muitas organizações a utilizar uma comissão de avaliação com o intuito de equalizar as avaliações.

## 7.4. Ciclo da implementação de um processo de avaliação de desempenho

Cada organização desenha o seu ciclo de avaliação de desempenho considerando seus objetivos e focos na avaliação. A seguir, podemos ver um exemplo de um ciclo de implementação em uma empresa industrial.

**Figura 7.1.** Ciclo de implantação da avaliação de desempenho



*Fonte:* Adaptado do processo utilizado pela Alcoa

Na figura, vemos que a implementação de um processo de AD inicia-se com a comunicação do novo modelo a ser utilizado – nesse caso, o modelo de competências.

A seguir, os envolvidos no processo são submetidos a um treinamento para que possam utilizar o instrumento de avaliação e tomam conhecimento do processo. Esse treinamento será mais eficaz se começar dos cargos maiores para os menores.



Em terceiro lugar, passa-se à avaliação por múltiplas fontes, que inclui a autoavaliação e a avaliação pelos gestores. Os resultados das avaliações são levados a um comitê, com a participação dos gestores, para a discussão dos resultados das avaliações. Antes de ser dado o *feedback*, todos os envolvidos são treinados em como dar e receber *feedback*, além de aprenderem a elaborar um PDI, que deverá ser feito pelo avaliado posteriormente.

A última etapa é o *feedback*, que será transmitido dos gestores aos seus subordinados que, por sua vez, elaborarão o PDI que, em seguida, será discutido e validado pelos gestores.

## Capítulo 8

# Variáveis influentes no desempenho humano

### **8.1. Atitudes conscientes e inconscientes ao avaliar**

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Assim, é preciso considerar a existência de uma série de variáveis influenciadoras no fluxo de normalidade do processo, que interferirão nos resultados finais independentemente de sua característica de subjetividade – a qual, como já foi dito, é inerente ao processo avaliativo entre pessoas nas organizações.

Listamos a seguir cinco razões (entre outras) para implementar um processo de avaliação de desempenho em uma organização:

- » identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;

- » descobrir novos talentos na organização;
- » facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- » fornecer *feedback* aos empregados;
- » subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Essas razões motivadoras da necessidade de se instalar um programa de avaliação de desempenho abrangem três campos de análise ou de estudo, diretamente ligados à cultura da organização e seus valores:

- » campo de resultados;
- » campo do conhecimento;
- » campo do comportamento;

Por essas razões, ao participar de um processo avaliativo de sua equipe todo avaliador normalmente esbarra com o que se costuma chamar de “problemas inerentes a um programa de AD”, que ocorrem:

- 1) quando o avaliador assume atitudes conscientes; e/ou
- 2) quando o avaliador assume atitudes inconscientes.

São consideradas atitudes inconscientes as atitudes tomadas pelo avaliador sem a intenção precípua de ir contra o avaliado.

Listamos alguns exemplos a seguir.

- » *julgar sob impressão de uma qualidade.*

O avaliando, por exemplo, é possuidor de um QI alto e seus raciocínios merecem sempre destaque na

equipe que atua. O avaliador, por ser uma pessoa que valoriza ao extremo o nível de inteligência das pessoas, inconscientemente deixa-se levar por essa característica do avaliando e o valoriza em demasia, sem levar muito em conta os demais atributos ou os resultados obtidos no período avaliado.

» *Basear-se em acontecimento recente.*

É sabido que é típico da maioria das pessoas não conseguir gravar com clareza acontecimentos que ultrapassem o que acontece em curto espaço de tempo. Isso, aliado ao fato de que também não se tem o hábito de registrar tudo o que acontece na jornada de trabalho, faz com que o avaliador, inconscientemente, incida no erro citado.

» *Levar em conta características que não dizem respeito ao cargo.*

Nestas condições o avaliador deixa-se influenciar por acontecimentos ou situações que não dizem respeito ao resultado do trabalho ou ao desenvolvimento do avaliando. Geralmente são ocorrências que concernem à vida pessoal do avaliando ou do avaliador.

» *Supervalorizar qualidades potenciais.*

Nesta situação o avaliador não considera o desempenho no trabalho do avaliando, mas sim as suas potencialidades. Em outras palavras, não avalia o que aconteceu no passado, mas o que o trabalhador poderá oferecer no futuro.

Por outro lado, as atitudes conscientes são aquelas nas quais o avaliador pratica o dolo, isto é, toma uma atitude sabendo o que ela poderá provocar no avaliado. Ao assumir uma atitude consciente, o avaliador pode ter a intenção de prejudicar ou favorecer o avaliado, por razões diversas.

Essas atitudes se dividem em dois campos que provocam diferentes resultados: 1) o efeito halo; 2) o efeito de tendência central.

Um exemplo do efeito halo ocorre quando o avaliador, em uma escala de 0 a 10, atribui ao avaliado uma nota 4 (quatro), mas, por razões diversas, acaba dando-lhe a nota 8 (oito). O processo inverso é também verdadeiro.

Já o efeito de tendência central é aquele em que o avaliador, ao perceber que na sua equipe há colaboradores com uma avaliação muito baixa e outros com avaliação muito alta, considera a possibilidade de ter de enfrentar problemas futuros ao ter de justificar suas razões. Assim, coloca todos os colaboradores em um mesmo nível médio (5 ou 6 em uma escala de 0 a 10) para evitar situações de desconforto futuro ou argumentações de que não dispõe.

## **8.2. Campos influentes na avaliação de desempenho**

Sob esse título pretende-se registrar as variáveis que circundam um processo de avaliação de desempenho em uma organização, focando, principalmente, a questão da responsabilidade pelo resultado obtido no trabalho.

### ***Variável teleológica***

Assim se denomina a informação que transita na organização referente a metas, parâmetros e resultados exigidos pela empresa. Todo trabalhador tem de estar muito bem informado

sobre o que a empresa espera de sua performance, tanto qualitativa como quantitativamente. Só assim poderá planejar e conseguir com clareza aquilo que a empresa deseja.

### *Variável cognitiva*

É aquela que encerra os conhecimentos necessários para a realização de uma tarefa de forma adequada. Quanto mais conhecimentos o trabalhador possuir sobre o seu trabalho, melhores resultados conseguirá obter.

É preciso estar informado (variável teleológica) sobre as expectativas da empresa e as metas a alcançar, e também possuir os conhecimentos necessários (variável cognitiva) para realizar uma tarefa com sucesso.

### *Variável volitiva*

Ao abarcar a variável volitiva<sup>1</sup> o trabalhador se sente motivado a alcançar uma determinada meta ou resultado. Ele precisa querer atingir a meta e, para isso, precisa estar motivado.

Um trabalhador pode apreender as variáveis teleológica e cognitiva, mas, se não estiver motivado (variável volitiva), jamais alcançará resultados acima do normal.

### *Variável tecnológica*

Esta variável leva em conta as condições técnicas que são oferecidas a um trabalhador para a realização de uma tarefa. Será que é possível exigir a um analista de sistemas, por exemplo, um desempenho acima do normal, se a empresa dispõe somente de computadores totalmente defasados tecnologicamente? O fato de o empregado dominar as variáveis anteriores não resolve o problema,

---

1 Volitivo: aquilo que provém da vontade, o “querer”. Deriva do latim *voluntas* (vontade).

pois jamais conseguirá bons resultados com uma máquina lenta que trava a todo o momento e/ou com *softwares* ultrapassados.

### *Variável compensatória*

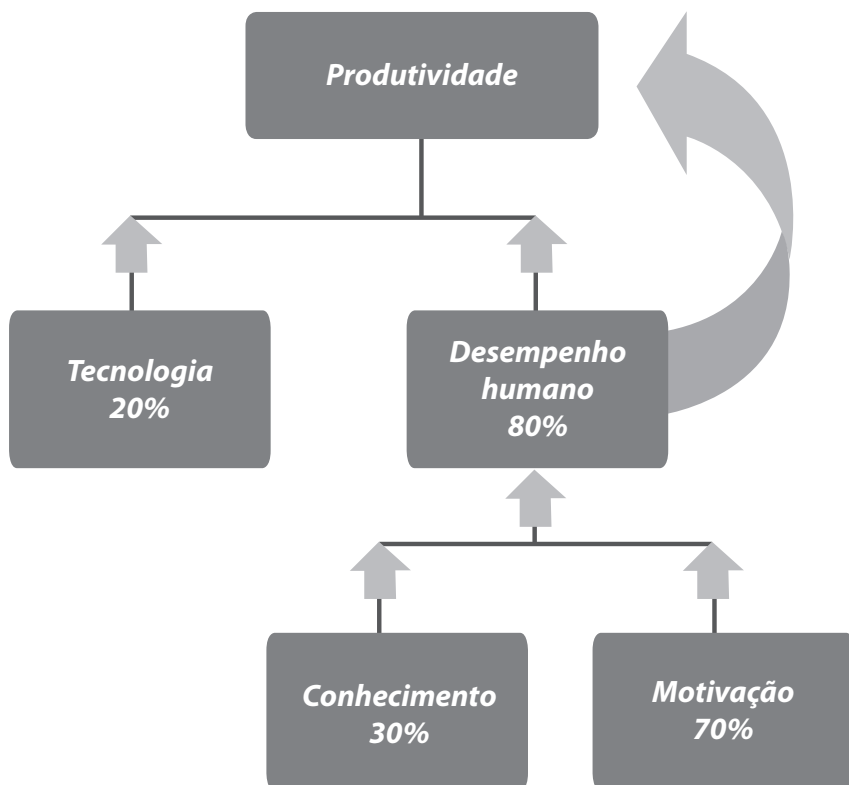
Finalmente, essa variável encerra a sequência de situações que interferem diretamente no desempenho de um empregado. Um trabalhador, por princípio, dedica grande parte do seu dia à organização, e, para isso, quer uma remuneração condizente em troca, (remuneração = salário fixo + salário variável + benefícios). Dadas todas as condições necessárias para atingir um excelente desempenho (ver as variáveis citadas anteriormente), vê-se que a variável compensatória encerra o conjunto de alternativas necessárias para se alcançar um excelente desempenho.

Essa compensação, por outro lado, não significa necessariamente ganhos financeiros: é preciso considerar que o ambiente de trabalho, a possibilidade de desenvolvimento profissional, a qualidade de vida no trabalho e outras condições oferecidas pela organização agem fortemente na decisão do trabalhador para a obtenção de um desempenho acima daquele considerado normal.

## **8.3. Caminho ideal para um bom desempenho**

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos pela Universidade de Michigan demonstram que as organizações que consideram seriamente a questão da produtividade e da qualidade nos seus processos produtivos como variáveis decisórias para os seus resultados, têm voltado seus investimentos no campo do desempenho humano, conforme demonstra a figura a seguir.

**Figura 8.1.** Caminho ideal para a produtividade



Fonte: Marras, 2012.

O caminho a que se refere a figura anterior, como podemos notar, mostra claramente que para se obter um excelente desempenho do trabalhador é necessário observar as seguintes premissas no dia a dia:

1. O trabalhador deve estar sempre motivado.
2. O caminho do conhecimento deve estar aberto e possível de ser obtido.



### *Primeira pedra no caminho*

A motivação do trabalhador é algo endógeno, intrínseco, que nasce em seu interior; portanto, não pode ser simplesmente imposta de fora para dentro. A organização pode propiciar um ambiente favorável ao seu florescimento, mas, isso independe da vontade da empresa. Antes, depende da vontade daquele que trabalha.

Logo, para manter um trabalhador motivado e esperar dele um desempenho acima do normal, é preciso observar mais algumas premissas para conseguir a motivação desejada no ambiente de trabalho. Segundo essas premissas, a empresa deve:

- » permitir que o trabalhador satisfaça suas próprias necessidades;
- » incentivar o trabalhador a perseguir os objetivos propostos;
- » valorizar os pontos fortes do funcionário e auxiliá-lo em seus pontos fracos;
- » preocupar-se constantemente com a manutenção de uma qualidade de vida que estimule o trabalhador;
- » adotar um modelo de liderança situacional.

As empresas que realmente consideram investir em projetos que propiciem a motivação dos seus empregados são aquelas que Marques (1994) considera e denomina de organizações inovadoras:

As organizações nesse estágio possuem uma inteligência organizacional criadora que lhes capacita não somente a se anteciparem ao impacto das mudanças, mas até mesmo a serem fontes geradoras de mudança do ambiente. (Marques, 1994, p.37.)

Acrescente-se a essas afirmativas que as empresas inovadoras (líderes de mercado, multinacionais renomadas etc.) encontram-se nesse estágio (o mais alto da trajetória empresarial) exatamente por investirem pesadamente em treinamento e desenvolvimento dos seus trabalhadores e talentos, sabedoras que são do verdadeiro caminho para a produtividade e a qualidade: o desempenho humano.

### *Segunda pedra no caminho*

Uma minoria de empresas investe seriamente no caminho do conhecimento, o qual inclui o treinamento e o desenvolvimento do trabalhador.

Como exemplo de investimento em treinamento e desenvolvimento, considerando os Estados Unidos, pode-se citar, por exemplo, a Motorola, que investiu 3% da sua folha de pagamento em treinamento e desenvolvimento; já a Federal Express, investiu 4,5%; a Andersen Consulting, 6,8%, e a Dudek, 5%.

Por outro lado, em depoimento prestado em pesquisa realizada pelo Prof. Marras, o presidente da multinacional Sig Simonazzi afirma que:

Na Europa, 80% dos investimentos em treinamento da mão de obra são de responsabilidade do Estado (e também do empregado), enquanto os 20% restantes são assumidos pelas empresas, segundo nos relata o presidente da Sig Simonazzi.

O que o europeu chama de treinamento é diferente do que se pratica no Brasil. Lá, são ações ditadas pela lei e lá tem muitas escola técnicas que permitem fazer estágios subvencionados pelo governo, e isso é contabilizado como treinamento. Aqui no Brasil temos o

Senai, com o qual a gente contribui com um montante da folha de pagamento e, bem, alguns desses órgãos funcionam bem, mas, no Brasil, não há quase escolas técnicas. Então, os investimentos, para mim, comparando o Brasil com a Europa não são muito válidos. (Marras, 2011, p. 155).

Finalizando o quadro, observamos que, no Brasil, segundo estatísticas recentes, as empresas brasileiras no mercado investem, em média, algo em torno de 0,6% da folha de pagamento em treinamento e desenvolvimento.

Dados esses fatos, resta saber o seguinte, voltando à Figura 8.1: como é possível uma organização não investir em ambientes saudáveis que propiciem satisfação ao trabalhador e nem mesmo investir em programas de treinamento e desenvolvimento e, ao mesmo tempo, exigir dos seus trabalhadores um desempenho acima do normal na busca da produtividade e qualidade?

A resposta parece óbvia. É impossível. Logo, é preciso planejar com extremo cuidado a implantação de um processo de avaliação de desempenho humano, observando todas as variáveis que circundam o contexto da empresa antes de iniciar o programa.

Por incorrer nesse erro de não observar com o cuidado necessário o ambiente organizacional, grande parte das organizações não adotam ou relutam em adotar a implantação de um programa de avaliação de desempenho humano, valendo-se do argumento de que se trata de um instrumento por demais subjetivo e que, por isso, poderia comprometer a imagem da organização.

## Capítulo 9

# Gestão do desempenho humano nas organizações

### **9.1. Gestão de avaliação de desempenho em empresa de pequeno porte**

#### **9.1.1. Case Restaurante E e E<sup>1</sup>**

O Restaurante E e E de Poços de Caldas (MG) é uma empresa do ramo alimentício cuja razão social é Seity Shiroma Comércio Ltda.

Trata-se de um restaurante do tipo *self-service*, que oferece em seu cardápio uma grande variedade de comida japonesa, chinesa e brasileira a seus clientes. Sua missão<sup>2</sup> é servir uma variedade de pratos com moderação e equilíbrio, de preferência

---

1 Figueiredo (2009).

2 Não existe uma missão formal na empresa, mas as entrevistas concedidas pelos proprietários e a vivência de Valéria Figueiredo na empresa permitiram descrever a missão do Restaurante E e E nesses termos.

alimentos funcionais, que possam trazer benefícios para a saúde, utilizando o conceito de alimentação saudável.

Foi inaugurado em julho de 2000 e teve um crescimento muito significativo nesses mais de 10 anos de funcionamento. Além dos proprietários, marido e mulher, que também exercem as funções de cozinheiros e de caixa, trabalham no restaurante oito pessoas que exercem as funções de saladeira, garçonetes e auxiliares de cozinha. Uma dessas pessoas tem o cargo de auxiliar administrativo, efetuando compras e acumulando demais funções inerentes à administração de um restaurante.

A gestão do desempenho dos funcionários do Restaurante E e E foi idealizada por Valéria Cristina Figueiredo, funcionária do restaurante, que criou e implantou o método de AD (descrito no próximo item). O fato de a empresa ser pequena e com poucos funcionários não impediu a criação desse processo, que se mostrou adequado para o caso em questão.

### **9.1.2. Avaliação de desempenho no Restaurante E e E**

O processo de avaliação de desempenho foi desenvolvido seguindo as seguintes etapas:

- » escolha dos indicadores para a formulação da avaliação de desempenho por meio de uma pesquisa de campo, que contou com a participação dos proprietários e de cinco funcionárias com mais tempo de casa;
- » elaboração do formulário de avaliação de desempenho, que utilizou o método de escalas gráficas, apontado como o mais adequado na pesquisa citada no tópico anterior;
- » apresentação do formulário de avaliação aos proprietários;
- » aprovação da aplicação da avaliação de desempenho no Restaurante E e E;

- » treinamento da comissão de avaliação;
- » implementação do processo.

O processo de avaliação de desempenho humano no Restaurante E e E de Poços de Caldas consiste no seguinte:

- » a avaliação é realizada por uma comissão avaliadora, composta dos proprietários do Restaurante E e E de Poços de Caldas e da auxiliar administrativa, que são responsáveis pela aplicação da avaliação e *feedback* das informações colhidas a todos os funcionários da empresa;
- » é utilizado o método de escalas gráficas, pela sua facilidade de aplicação e por permitir a identificação dos fatores mais relevantes para o restaurante;
- » avaliação no Restaurante E e E de Poços de Caldas é realizada semestralmente;
- » após a avaliação, é dado *feedback* a todas as avaliadas. Esse retorno é transmitido por meio de entrevista individual marcada com antecedência, para evitar interrupções;
- » a ferramenta proposta para ser utilizada na avaliação de desempenho humano no Restaurante E e E de Poços de Caldas é apresentada no Quadro 9.1, a seguir.

**Quadro 9.1.** Formulário de avaliação de desempenho humano do Restaurante E e E de Poços de Caldas

RESTAURANTE E e E

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

(continua)

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO**

#### **1) OBJETIVO**

Este formulário tem por objetivo registrar o desempenho dos funcionários na execução de suas tarefas. Será utilizado um formulário para cada funcionário.

#### **2) PERÍODO DE UTILIZAÇÃO**

O formulário será preenchido semestralmente e será utilizado durante todo o período coberto pelo processo de avaliação de desempenho humano.

#### **3) PROCEDIMENTOS**

- a) Identificar o funcionário e colocar a tarefa/cargo desempenhada(o) por ele.
- b) Identificar o avaliador.
- c) Ler com atenção a coluna da esquerda e marcar o nível de desempenho que o funcionário apresenta ao ser avaliado.
- d) Representar graficamente a avaliação.

#### **4) OBSERVAÇÕES**

- a) Registrar o desempenho de cada funcionário separadamente;
- b) O avaliador deve ser claro, objetivo e impessoal durante o processo de avaliação de desempenho.
- c) Registrar os resultados, as recomendações para o desenvolvimento do funcionário ou sugerir a mudança de tarefa (ou, se for o caso, seu desligamento).

(continua)



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO RESTAURANTE E e E DE POÇOS DE CALDAS (1ª parte)				
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RESTAURANTE E e E				
NOME DO FUNCIONÁRIO:		CARGO:	DATA DE ADMISSÃO:	
NOME DO AVALIADOR:		DATA DA AVALIAÇÃO:		
<div>AVALIAÇÃO</div> <div>FATORES</div>	MUITO BOM	BOM	REGULAR	FRACO
<b>Assiduidade</b> Verifica a frequência do indivíduo no local de trabalho.	Somente se ausenta do trabalho por motivo de força maior. <input type="checkbox"/>	Raramente falta, atrasa ou ausenta-se do local de trabalho. <input type="checkbox"/>	Ocasional-mente falta, atrasa ou ausenta-se do local de trabalho. <input type="checkbox"/>	Costuma faltar, atrasa e ausenta-se do local de trabalho com frequência. <input type="checkbox"/>
<b>Cooperação</b> Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	Sempre com vontade de cooperar com o grupo. <input type="checkbox"/>	Às vezes colabora com o grupo. <input type="checkbox"/>	Somente se solicitado colabora com o grupo. <input type="checkbox"/>	Não colabora com o grupo de trabalho. <input type="checkbox"/>
<b>Produtividade</b> Avalia qualidade e quantidade das atividades realizadas.	Excede os resultados esperados e exigidos. <input type="checkbox"/>	Alcança os resultados esperados. <input type="checkbox"/>	Alcança resultados pouco abaixo dos padrões normais. <input type="checkbox"/>	Não alcança os resultados esperados. <input type="checkbox"/>
<b>Qualidade do trabalho</b> Grau de perfeição na execução do trabalho.	Sempre desempenha seu trabalho com perfeição. <input type="checkbox"/>	Esforça-se para desempenhar seu trabalho com qualidade. <input type="checkbox"/>	Desempenha seu trabalho satisfatoriamente. <input type="checkbox"/>	Ocorrem frequentes erros no desempenho de suas tarefas. <input type="checkbox"/>

(continua)

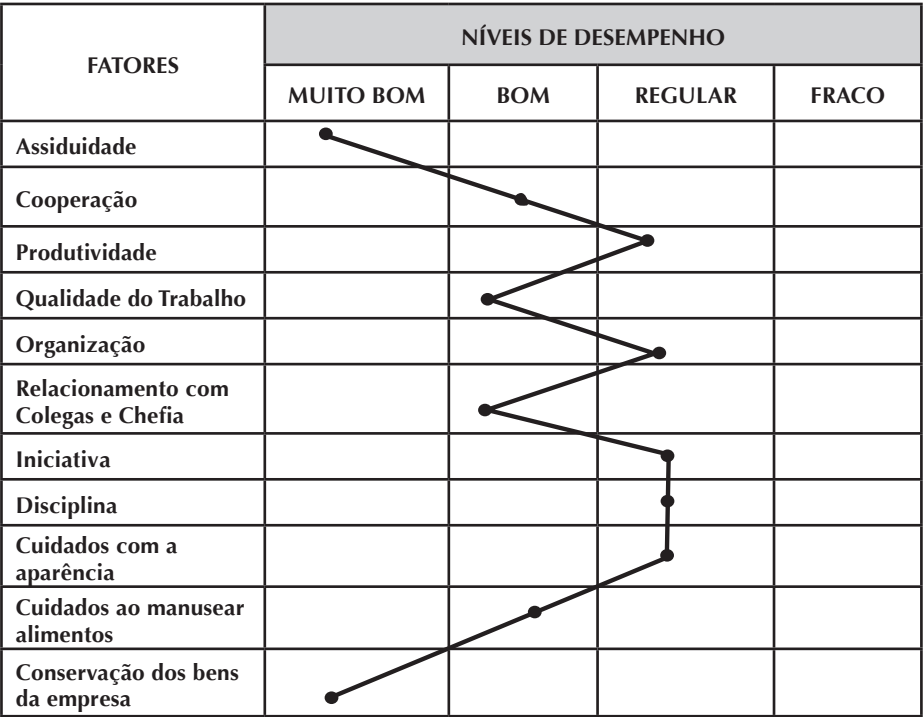
<b>Organização</b> Mantém seu local de trabalho organizado.	Tem habilidade e critério na organização do seu local de trabalho.	Sempre mantém seu local de trabalho de forma organizada.	Mantém seu local de trabalho organizado sob supervisão.	Desinteresse em manter seu local de trabalho organizado.
<b>Relacionamento com colegas e a chefia</b> O funcionário interage bem com colegas e com a chefia.	Relaciona-se muito bem com todos.	Esforça-se para se relacionar bem com todos.	Às vezes gera atritos com alguém.	Está sempre gerando atritos com a maioria.
<b>Iniciativa</b> Capacidade de o indivíduo pensar, agir, propor soluções ou sugestões.	Tem iniciativa de buscar soluções, sem que seja requisitado.	Esforça-se na tentativa de solucionar situações imprevistas.	Eventualmente deixa de apresentar soluções para as situações imprevistas.	Não soluciona eventuais situações imprevistas.
<b>Disciplina</b> Cumprimento de normas e regulamentos da empresa.	Além de cumprir normas e regulamentos, zela pelo seu cumprimento.	Atende satisfatoriamente as normas e regulamentos.	Eventualmente não cumpre as normas e regulamentos.	É resistente ao cumprimento das normas e regulamentos.
<b>Cuidados com a aparência</b> Uniformes limpos, conservados, unhas curtas, sem adornos etc.	Sua aparência está sempre impecável.	Sua aparência é satisfatória.	Aparência um pouco descuidada, precisando da interferência da supervisão.	Não consegue ter boa aparência.
<b>Cuidados ao manusear alimentos</b> Manuseia corretamente cada alimento.	Manuseia os alimentos com correção e excelente qualidade.	Esforça-se para manusear os alimentos com correção e qualidade.	Manuseia os alimentos satisfatoriamente.	Ocorrem frequentes erros no manuseio dos alimentos.
<b>Conservação dos bens da empresa</b> Zelo pelos bens da empresa.	Zela muito bem pelos bens da empresa.	Zelo satisfatório pelos bens da empresa.	Eventualmente danifica os bens da empresa.	Sempre está danificando os bens da empresa.

Fonte: Organizado por Figueiredo e adaptado de Pontes (2002), Lucena (1992) e Nassif (2007).

**Observações.** Nesse último quadro deverá constar as seguintes informações: nome da pessoa avaliada, data em que começou a trabalhar na empresa, cargo que ocupa no momento da avaliação, data de realização da avaliação de seu desempenho e também nome do avaliador.

O avaliador deverá assinalar com um “X” nos campos apropriados (utilizando os fatores, no sentido vertical, e os conceitos, no sentido horizontal) qual o desempenho apresentado pelo avaliado dentre os fatores estabelecidos nesse formulário. O avaliador deverá ser o mais objetivo possível em sua análise e só registrar o real desempenho da avaliada, além de sempre estar atento às possíveis distorções que comumente ocorrem durante o processo de avaliação de desempenho humano.

**Quadro 9.2.** Representação gráfica da avaliação de desempenho humano no Restaurante E e E de Poços de Caldas



(continua)

**Observações dos avaliadores:**

---

---

---

Fonte: Figueiredo (2009).

O Quadro 9.2 será utilizado para dar *feedback* à pessoa avaliada, mostrando em quais aspectos o desempenho precisa melhorar e enfatizando aqueles cujo nível de desempenho está bom, além de mostrar a evolução da avaliada em diferentes períodos de avaliação.

## **9.2. Gestão da avaliação de desempenho em empresa de grande porte**

### **9.2.1. Case Alcoa Alumínio<sup>3</sup>**

Originária dos Estados Unidos, a Alcoa Alumínio S.A. é uma empresa privada de capital aberto do setor de metalurgia, que iniciou sua produção de alumínio no Brasil, em 1970, após a construção de sua primeira fábrica em Poços de Caldas (MG).

No Brasil, a Alcoa tem unidades em oito cidades: Juruti (PA), Poços de Caldas (MG), São Luís (MA), Itapissuma (PE), Tubarão (SC), Utinga (Santo André – SP), Sorocaba (SP) e São Paulo (SP), onde se encontra o escritório central. Seus produtos e atividades variam, e vão desde a mineração de bauxita à fabricação de alumínio primário, alumina e pó de alumínio, em Poços de Caldas (MG), a produção de alumina e alumínio em São Luís (MA) até a fabricação de chapas, folhas, telhas, revestimentos e perfis de alumínio em Itapissuma (PE). Além dessas atividades, em Tubarão (SC) e Utinga (Santo André – SP) a empresa produz perfis de

3 Fontes deste case: material cedido pela Alcoa e Simões, 2011.

alumínio, e em Juruti (PA) a Alcoa tem minas de bauxita que se destinarão à fabricação de alumina.

A Alcoa é uma das maiores produtoras de alumínio do mundo e se destaca como uma organização ética, que cumpre suas obrigações decorrentes da legislação – tanto a trabalhista e a tributária como a ambiental. Além disso, a organização tem entre seus principais valores a sustentabilidade.

Pelo décimo ano consecutivo, a empresa integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, sendo que cerca de 75% de todo o alumínio produzido desde 1888 ainda está em uso. A Alcoa também foi reconhecida como Empresa Sustentável do Ano pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2010.

A Alcoa emprega aproximadamente 59 mil pessoas em 31 países. No Brasil, são cerca de 5.700 empregados.

### 9.2.2. Novo modelo de RH

A partir de 2005, a Alcoa estabeleceu uma estrutura moderna de Gestão de Pessoas, com responsabilidades claramente definidas em três áreas.

- » Centro de Expertise (COE) – O COE atua como arquiteto na construção de políticas e soluções com base nas melhores práticas de mercado e no melhor entendimento do negócio e do mercado.
- » *Business Partners* (BP's) – Os *business partners* (parceiro do negócio) atuam como agentes integradores entre o negócio e as soluções de RH de forma proativa e inovadora, como se fossem o elo de “relacionamento” com o negócio. Os BP's identificam, propõem e implementam soluções, além de atuarem nos processos de captação e seleção dos empregados, no gerenciamento da carreira e do

desempenho, no treinamento e desenvolvimento, na administração da remuneração e no planejamento de pessoal.

- » GBS-RH (Global Business Service) – Shared Services – Provê serviços de RH para toda a empresa, com qualidade, agilidade e custo competitivo, respondendo pelos processos administrativos e pelas etapas transacionais dos processos de RH. No Brasil, atende os funcionários por meio do *call center* e promove autoatendimento pelo portal RH.com.voce.

O principal objetivo dessa estrutura é o atendimento e suporte aos clientes internos de RH das diversas áreas da empresa: *marketing*, vendas, logística, produção, áreas administrativas etc.

### 9.2.3. Avaliação de desempenho na Alcoa

A Alcoa já utilizava a avaliação de desempenho na década de 1970, quando teve início a sua produção de alumínio no Brasil. Essa avaliação, durante muito anos, seguiu os ditames da Administração por Objetivos (APO) de Peter Drucker. A partir dos objetivos do presidente, cada diretoria (assim como os gerentes e os supervisores) criava objetivos que dessem apoio aos objetivos estratégicos do presidente, em uma cadeia que levava os objetivos para os níveis tático e operacional.

Com o advento do modelo de gestão por competências, a partir de 2003, a Alcoa passou a utilizar a avaliação por competências no Brasil, usando um modelo próprio. Até meados de 2008, as competências comportamentais utilizadas pela empresa eram as seguintes: pensamento analítico; autodesenvolvimento; cooperação; orientação para qualidade; iniciativa; inovação e criatividade; orientação para mudança; orientação para resultados; prática dos valores da Alcoa; relacionamento interpessoal.

O processo de avaliação de desempenho passou a incorporar um contrato de expectativa, no qual o funcionário registrava as suas metas e os objetivos negociados com o gestor, e quando chegava o final do ano, esse gestor passava ao avaliado a devolutiva da avaliação. Para os ocupantes de cargos superiores, como consultores internos, supervisores e engenheiros seniores, a avaliação era feita por múltiplas fontes (360°). Os ocupantes dos cargos mensalistas, não enquadrados no grupo de cargos superiores, eram avaliados apenas por meio de autoavaliação e avaliação do seu gestor imediato.

O processo era formalizado por meio de um formulário em Excel, mas após 2005 a Alcoa passou a utilizar um sistema de gestão de pessoas disponibilizado pela sua intranet.

Com a mudança da presidência da Alcoa, em 2008, o foco da gestão de pessoas se voltou para a retenção de talentos, com maior ênfase no aprendizado e desenvolvimento. Essa mudança acompanhou a fala do seu presidente Klaus Klenfield que, em 2008, afirmava: “[...] há uma forte relação entre engajamento e indicadores financeiros, e [...] o desenvolvimento de pessoas ajuda a gerar esse engajamento. Os principais estimulantes para esse engajamento estão ligados ao aprendizado e desenvolvimento e ambiente de trabalho”.

Passou-se então a um novo modelo de gestão do desempenho na Alcoa mundial, que teve como base os ensinamentos de Jack Welch, conhecido *chief executive office* (CEO) da General Eletric (GE), que, durante os muitos anos de sua liderança à frente da GE, se preocupou em desenvolver os talentos que ele mesmo captava no mercado, especialmente aqueles que exerciam liderança. Após várias tentativas de definir um líder, Welch (segundo Krames, 2005) chegou ao modelo 4E's (*edge, energy, energize, execute*, segundo Krames, 2005), ao qual acrescentou 1P (*passion*).<sup>4</sup> Essa foi a base do novo modelo de avaliação da Alcoa, implantado em todas as unidades da empresa, no mundo todo.

4 Em uma tradução livre: *edge* = inspiração, *energy* = energia positiva, *energize* = energização, *execute* = execução, *passion* = paixão.

O 4Es e 1P, para a Alcoa, é um modelo que:

- » modela o que se espera da organização;
- » refina os critérios de avaliação;
- » promove uma diferenciação clara dos funcionários, de acordo com desempenho e potencial;
- » concentra a Alcoa no desenvolvimento, que é uma de suas tarefas mais importantes.

O novo processo de gestão de desempenho e os 4Es e 1P são as chaves para a conquista desses objetivos.

#### 9.2.4. Gestão de pessoas na Alcoa

A nova estratégia de gestão de pessoas da Alcoa, que passou a vigorar a partir de 2008, pode ser vista na Figura 9.1, em que se percebe o modelo de competências que envolve toda a gestão de pessoas, com início no recrutamento, passando pela seleção, a gestão de desempenho, o treinamento e desenvolvimento, a sucessão e a remuneração.

Vê-se, também, a evolução na carreira como uma decorrência de toda a estratégia.



Figura 9.1. Modelo de estratégia organizacional



Fonte: Alcoa Alumínio S/A, 2009

A nova estratégia tem como metas:

- » conquistar e desenvolver os melhores e os mais brilhantes talentos;
- » criar a melhor equipe;
- » reforçar uma cultura de *feedback* e sinceridade;
- » reter talentos – talentos de “propriedade” da Alcoa.

### 9.2.5. Novo ciclo de gestão de desempenho e desenvolvimento de pessoas na Alcoa

Para a Alcoa (2009), a “Gestão de Desempenho é o processo estruturado pelo qual uma organização envolve seus

funcionários<sup>5</sup>, individualmente e como membros de um grupo, aumentando a eficiência organizacional no cumprimento da missão e metas da organização.”

**Quadro 9.3.** Competências comportamentais

Competências comportamentais				
Edge	Energy	Energize	Execute	Passion
Definições				
Criar uma visão inspiradora e agir de forma corajosa e com autodeterminação.	Ser fascinado pelo trabalho e gerenciar mudanças e aprendizado contínuos.	Orientar e motivar os funcionários e desenvolver a próxima geração de líderes.	Fazer as coisas certas com o mais alto grau de impacto e qualidade.	Apresentar uma empolgação sincera e autêntica com a Alcoa e seus clientes.

Fonte: Alcoa, 2009

As bases do processo da gestão de desempenho da Alcoa são as mesmas competências do quadro 1– Os 4Es (*edge*, *energy*, *energize*, *execute*) e 1P (*passion*) de Welch, assim definidos pela Alcoa:

- » *Edge* – agir de forma visionária, determinada e corajosa;
- » *energy* – sentir-se fascinado pelo trabalho e propiciar a mudança e o aprendizado contínuos;
- » *energize* – orientar a equipe de forma motivadora e construir relacionamentos sólidos;
- » *execute* – fazer as coisas certas, com o melhor resultado;
- » *passion* – ter um entusiasmo sincero, profundo e autêntico pela Alcoa e por seus clientes.

5 “Funcionários” é a denominação dada pela Alcoa às pessoas que nela trabalham.

Os perfis de competência são baseados na composição da estrutura global de cargos e na complexidade das funções. É importante esclarecer que a Alcoa avalia os seus cargos pelo sistema Hay<sup>6</sup>. Por meio dessa avaliação, todos os cargos da empresa recebem um valor relativo dentro do conjunto de cargos. Uma vez avaliados, os cargos são agrupados, recebendo um “*job grade*” (em tradução livre, “nível do cargo”).

Isso também permitirá remunerar os cargos de acordo com o grupo no qual eles se enquadram, utilizando uma estrutura salarial. Essa avaliação especificará o estágio em que o ocupante do cargo se encontra (estágios I a IV, definidos mais adiante), e na sequência remeterá ao “perfil de competência esperado”.

Por exemplo: uma determinada posição pode requerer o nível do estágio III – orientação, dentro da competência *edge*. O ocupante do cargo deveria então trabalhar dentro de um “pensamento ilimitado”. Assim, dependendo do estágio exigido pela posição ocupada, o comportamento esperado seria “estimular outras pessoas por meio de ideias e conhecimento”.

A Estrutura de Quatro Estágios de Carreira descritos a seguir é utilizada para avaliar o comportamento do funcionário, de acordo com o estágio de competência em que ele se encontra.

### ***Estágio I: aprendizado e contribuição***

Nesse estágio, o ocupante do cargo:

- » aceita supervisão espontaneamente;
- » demonstra competência ao fazer parte de um projeto de grande porte;
- » demonstra competência em tarefas detalhadas e rotineiras;

---

6 O sistema Hay é um método de avaliação de cargos por pontos, criado por Edward Hay. No Brasil, a Hay Group – Brasil é a empresa de consultoria representante desse sistema.

- » demonstra criatividade e iniciativa “direcionadas”;
- » tem bom desempenho sob pressão de tempo/orçamento;
- » aprende como “nós” fazemos as coisas.

### ***Estágio II: aplicação***

Nesse estágio, o ocupante do cargo:

- » assume responsabilidade por projetos definidos;
- » depende menos de supervisão; trabalha independentemente e produz resultados significativos;
- » desenvolve credibilidade e reputação;
- » melhora em competência e capacidade técnica;
- » cria uma rede interna.

### ***Estágio III: orientação***

Nesse estágio, o ocupante do cargo:

- » aumenta a variedade técnica;
- » estimula outras pessoas por meio de ideias e conhecimento;
- » envolve-se mais no desenvolvimento de outros como gerente, mentor ou criador de ideias;
- » representa a organização com eficiência perante clientes e entidades externas;
- » cria uma rede sólida.

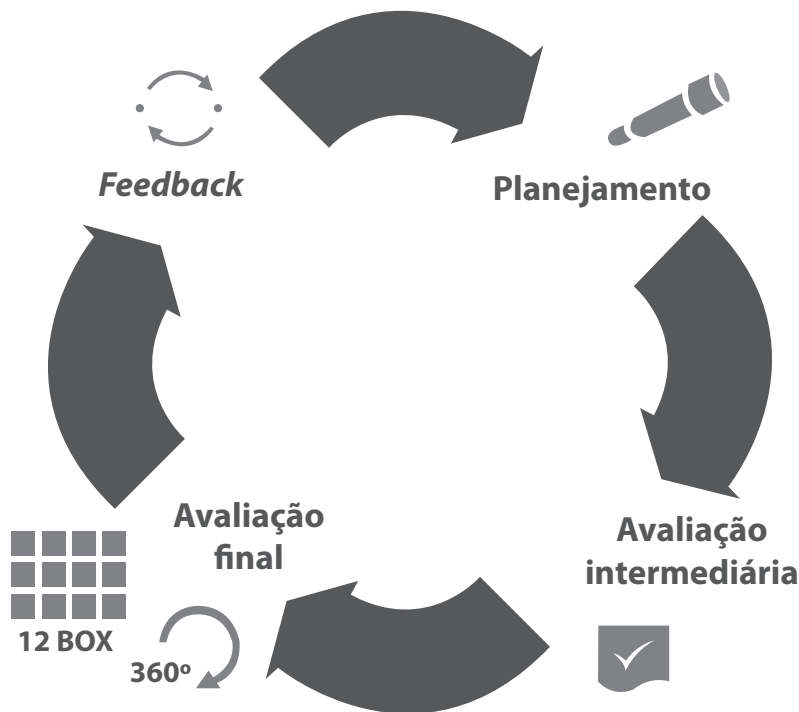
### ***Estágio IV: formação***

Nesse estágio, o ocupante do cargo:

- » oferece direção à organização;
- » exerce poder para influenciar decisões ou obter recursos;
- » representa a organização em questões estratégicas críticas;
- » apoia funcionários promissores, preparando-os para papéis de liderança na organização.

### 9.2.6. Processo de gestão de desempenho da Alcoa

**Figura 9.2.** Ciclo da avaliação de desempenho



Fonte: Alcoa Alumínio S/A, 2009

O processo de gestão de desempenho tem quatro fases: planejamento, avaliação intermediária, avaliação final e *feedback*.

### 9.2.7. Planejamento de desempenho

Durante a fase de planejamento, são planejados e discutidos os objetivos e metas de desempenho, além de quais competências devem ser atingidas e desenvolvidas ao longo do ano. É estabelecido o contrato de expectativas entre gestor e avaliado, o qual será a base da avaliação de desempenho. Nessa fase, também é estabelecido o plano de desenvolvimento individual (PDI).

O modelo do processo de gestão de desempenho da Alcoa tem duas dimensões que se destacam: a dimensão dos objetivos, que possui quatro categorias (financeiro, pessoas, clientes e processos) e a dimensão das competências: *edge*, *energy*, *energize*, *execute* e *passion*. Enquanto os objetivos se referem a “o que fazer”, as competências se referem a “como precisa ser feito”.

No início de cada ano, o gestor faz a divulgação do plano operacional de seu departamento para sua equipe. Baseado nas metas do departamento, cada funcionário define junto com o seu gestor seu contrato de expectativas do ano e os recursos que irão sustentar o cumprimento do plano. São as categorias descritas no quadro a seguir que servirão de base para os objetivos, metas e iniciativas, no contrato de expectativa:

**Quadro 9.4.** Categorias dos objetivos

<b>1. Financeiro</b>	Objetivos, metas e iniciativas que reflitam financeiramente o impacto de seu desempenho.
<b>2. Pessoas</b>	Objetivos, metas e iniciativas que reflitam como vocês atraem, desenvolvem e retêm seu talento.
<b>3. Clientes</b>	Objetivos, metas e iniciativas que reflitam como vocês atendem e satisfazem os clientes.
<b>4. Processos</b>	Objetivos, metas e iniciativas que reflitam como vocês gerenciam e aprimoram as operações e sistemas.

Fonte: Alcoa (2009)

### 9.2.8. Avaliação intermediária

Essa avaliação é realizada no meio do período e tem como objetivo: verificar se os objetivos individuais estão em consonância com os objetivos da empresa; analisar os resultados parciais dos objetivos negociados no planejamento; fazer as alterações e os ajustes necessários no contrato de expectativas e no PDI.

### 9.2.9. Avaliação final

A avaliação final consiste em avaliar os resultados do ano em relação aos objetivos e às competências. Essa avaliação envolve a avaliação 360°, a avaliação preliminar e o comitê de desempenho.

- *Avaliação 360°*

A avaliação 360° é feita pelo próprio avaliado (autoavaliação), pelo seu gestor, por seus pares e subordinados. São avaliadas as competências comportamentais, mas os objetivos também podem ser avaliados por essa metodologia.

- *Avaliação preliminar*

Essa avaliação é dada pelo gestor, que considera as informações recebidas das diversas fontes (avaliação 360°), os resultados da autoavaliação e os resultados dos objetivos. Trata-se de uma classificação preliminar que será levada pelo gestor ao comitê de desempenho. Essa nota é dada de acordo com o quadro a seguir.

**Quadro 9.5.** Classificação de desempenho

Nota	Classificação de desempenho
1	Insatisfatório
2	Abaixo das expectativas
3	Positivo
4	Altamente positivo
5	Excepcional

Fonte: Alcoa Alumínio S/A, 2011

- *Comitê de desempenho (12 box)*

O comitê de desempenho é uma reunião em que são discutidas as classificações de desempenho das pessoas que formam determinada equipe. É conduzida pelo BP da localidade e conta com a participação de gestores.

Os objetivos desse comitê são:

- » “criar um padrão de desempenho (base para comparação);
- » calibrar potencial e desempenho (equalizar rigor);
- » identificar os principais talentos;
- » ter todos os funcionários mensalistas discutidos e conhecidos por seus gerentes, na mesma área/BU/RU/localidade;
- » identificar os principais talentos.” (Alcoa, 2011.)

Esses comitês são vários e acontecem de acordo com o nível hierárquico das pessoas. Assim, exemplificando: na planta de Poços de Caldas, onde há um RH para cada unidade (Refinaria, Redução, GBS etc.), a avaliação dessas pessoas é discutida no local, ao passo que a avaliação do RH da planta será discutida na corporação, em São Paulo. Um cargo corporativo será avaliado na sede da Alcoa, em Nova York.



A ferramenta utilizada para o consenso, nesses comitês, é o 12 box.

### 9.2.10. A ferramenta 12 box

O 12 box é uma matriz, na qual a nota de desempenho relacionada ao contrato de expectativas e à escala de desempenho compõem o eixo x, ao passo que a escala de potencial compõe o eixo y.

A posição da pessoa dentro dessa matriz será o resultado da avaliação dos seus objetivos individuais e avaliação das competências comportamentais (*edge, energy, energize, execute, passion*), consolidados pelo gestor e discutidos no comitê de desempenho.

O objetivo da matriz 12 box não é classificar pessoas, mas sistematizar uma discussão que promova oportunidades de desenvolvimento orientadas para a constante busca de altos padrões de desempenho e crescimento.

Além disso, a análise matriz 12 box permitirá identificar o *low performer*<sup>7</sup>, e pode levar ao desligamento daqueles funcionários que permanecerem durante dois anos na ponta esquerda da curva normal, ou a novas atribuições, se for o caso. Da mesma forma, o funcionário de desempenho excepcional que em dois anos consecutivos não entregar resultado, não será mantido na mesma posição.

### 9.2.11. Curva forçada<sup>8</sup>

A distribuição dos funcionários dentro da matriz 12 box é a etapa de fechamento do comitê. Após a apresentação pelo gestor da avaliação de todos os funcionários de determinado *job grade*,

<sup>7</sup> Pessoa com desempenho abaixo do esperado.

<sup>8</sup> Trata-se de uma ferramenta que tem o objetivo de distribuir as avaliações de uma equipe ou de diversas pessoas feitas por um gestor, de maneira a formar uma curva normal. Ver gráfico ilustrativo no tópico 6.5 deste livro.

o comitê vai avaliar a curva e verificar se não há uma tendência a uma diferença dentro da curva normal, fazendo a adequação da curva, quando necessário.

### 9.2.12. *Feedback* formal

O *feedback* formal é dado após o comitê de desempenho.

Essa é a etapa em que o gestor apresenta (individualmente) o *feedback* aos seus subordinados, fornecendo a sua classificação final e as suas perspectivas de carreira.

O *feedback* é seguido pela discussão dos pontos fortes e das principais necessidades de desenvolvimento apontadas pelas avaliações, as quais deverão nortear as ações de treinamento e desenvolvimento do avaliado.

### 9.2.13. Comitês de carreira e sucessão

Uma vez encerrado o ciclo de gestão de desempenho, são discutidas em reunião as oportunidades de carreira e o plano de sucessão das posições-chave da organização.

Na Alcoa, a carreira não é uma progressão de cargos. O funcionário é estimulado a planejar sua carreira. A sua evolução envolverá “uma combinação de dois fatores: o seu potencial e desempenho e o contexto do negócio”.

# Conclusão

O modelo de gestão de pessoas articulado por competências se firmou na década de 1990, principalmente porque as empresas perceberam a necessidade de investir nas pessoas (consideradas uma vantagem competitiva) para lidar com a concorrência, e não somente por questões que envolviam o sucesso do negócio em si, mas também pela competição por talentos.

A partir dessa conscientização da importância das pessoas, as empresas têm buscado captar e selecionar talentos no mercado com potencial para desenvolverem a si próprias e à empresa, procurando fazer com que a pessoa atinja seus objetivos baseando-se na meritocracia. É por meio do treinamento e do desenvolvimento que o objetivo das empresas se concretiza, e é aí que reside uma das formas mais eficientes de reter talentos.

A Alcoa utiliza o modelo de gestão de pessoas articulado por competências e baseia o seu sistema nos 4Es e 1P de Jack Welch. Entre as vantagens atribuídas a esse modelo, a empresa afirma que ele “concentra a Alcoa no desenvolvimento, que é uma de suas tarefas mais importantes”. De fato, na gestão por competências, um dos focos mais importantes é o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Vale lembrar que uma das perspectivas do *balanced score-card* (BSC)<sup>1</sup> é a do “aprendizado e crescimento”.

A última fase do ciclo de avaliação da Alcoa é o *feedback* formal. Nessa oportunidade, gestor e avaliado discutem as necessidades de desenvolvimento indicadas nas avaliações, que servirão de base para o plano de treinamento e de desenvolvimento do avaliado.

A partir dessa discussão, o avaliado elabora o seu plano de desenvolvimento individual (PDI), especificando as suas oportunidades de desenvolvimento. A criação do plano é de responsabilidade do funcionário, mas o gestor revisa, avalia alternativas e valida esse plano.

Além da parceria com o gestor, o funcionário conta com a área de RH, que tem por missão estabelecer processos e ferramentas de treinamento e desenvolvimento que possam ser utilizadas pelas pessoas. Na Alcoa, as possibilidades de desenvolvimento podem ser encontradas nos seguintes tipos de estratégia: na prática, no relacionamento, na utilização da tecnologia e na sala de aula.

O desenvolvimento na prática pode envolver: um *assignment* para viver e trabalhar em um país estrangeiro; o *benchmarking*, que pode ser interno ou externo; o *job rotation*, que consiste na movimentação lateral e temporária do empregado; *on the job training* (treinamento no local do trabalho); a participação em projetos, e as simulações e estudos de casos.

---

1 Kaplan e Norton, 1997.

O desenvolvimento no relacionamento se dá por meio do *coaching* e do *mentoring*.

O uso da tecnologia é outra ferramenta de desenvolvimento e consiste na EAD (educação a distância) e no *e-learning*.

Outras formas de desenvolvimento disponibilizadas aos funcionários são os incentivos educacionais, a participação em cursos e seminários e o treinamento presencial. Existe também a Universidade Alcoa, que funciona como uma escola descentralizada e virtual.

Entretanto, esse aparato de treinamento e desenvolvimento não funciona automaticamente. Espera-se que cada pessoa tenha uma atitude proativa em relação ao seu desenvolvimento. Nesse sentido, relação, a responsabilidade de buscar oportunidades de aprendizagem e de crescimento é do funcionário e, por isso, a Alcoa espera que eles exerçam essa proatividade.

# Referências

ABREU, Vanderlei. "A todo vapor". In: *Melhor: gestão de pessoas*. Edição de fev. 2012, p. 64.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha. "Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos". FEA/USP. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez. 2001.

Alcoa Alumínio S.A. Disponível em: <site: <http://www.alcoa.com/brazil/pt/home.asp>>. Acesso em 29 dez. 2011.

ALVES, Rubem. *O amor que acende a lua*. Campinas: Papirus, 1999.

ARAÚJO, Antonio de Pádua. *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; Beraldo, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNHOEFT, Rosa. "Ferramentas de humanização: coaching, Counseling e Mentoring". In: BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. São Paulo: Gente, 2002.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARDOSO, Janaína Moraes. *Avaliação de desempenho: estudo de viabilidade de aplicação no SENAI – Unidade de Poços de Caldas*. Trabalho de Conclusão de Curso. PUCMinas – Poços de Caldas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Construção de talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CORTELLA, Mário Sergio. *Revista Melhor*, jan. 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The practice of management*. Nova York: Harper & Brothers, 1954.

\_\_\_\_\_. *O gerente eficaz em ação*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FALCONI, Vicente. *In: Exame*, ed. 1006, Ano 45, n. 24, 14/12/2011, p. 160.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; FERREIRA, Marina Baird; ANJOS, Margarida dos (Coord.). *Dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIGUEIREDO, Valéria Cristina. *Implantação da Avaliação de Desempenho Humano no Restaurante E e E de Poços de Caldas*. TCC. PUCMinas – Poços de Caldas, junho 2009.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. "A gestão de competência e a estratégia organizacional". In: Fleury, M.T.L. (coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GASPAR, Augusto. "Para ter um (excelente) desempenho". In: *Melhor: gestão de pessoas*. Ano 19, n. 289, dez. 2011, p. 60.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, J.A.M. "A avaliação como instrumento de gestão". In: Fleury, M.T.L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 73

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAYO, Eduardo Kazuo et al. "Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor". In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, Curitiba, set. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522006000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522006000300005&lng=en&nrm=iso)>.

KRAMES, Jeffrey A. *O estilo Jack Welch de liderança: como obter resultados extraordinários em todas as áreas da sua organização*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEME, Rogério. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



\_\_\_\_\_. *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°*. 1. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LOPES, Neyde Vernieri. *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, Antônio Carlos F. *Deterioração organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Claerte. "Avaliação de Desempenho". In: BOOG, G. E. M. (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

MARTINS, Manuel Paulo. *Palestra na PUCMinas – Poços de Caldas*, maio de 2007.

Mateus. Mt 18, 15:20. In: *A Bíblia: versão dos monges maredsous* (Bélgica). Edição claretiana. São Paulo: Ave Maria, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI (Jr.), Paul H. *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Bernardo Leite. *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MOREIRA, Lucymeire Cristina. *Proposta de um processo de avaliação de desempenho na Yoorin Fertilizantes Indústria e Comércio Ltda, unidade de Poços de Caldas*. Trabalho de Conclusão de Curso. PUCMinas, 2010.

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

OLIVEIRA, Marco A. *Coaching, counseling e mentoring*. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Maurício. “Até a seleção é global”. In: *Exame*, ed. 1006, ano 45. n. 24, 14/12/2011, p. 151.

PICARELLI, Vicente. “Gestão por competências”. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

\_\_\_\_\_. *avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Senge, P. M. (1998) *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIMÕES, Thaís Nascimento Delgado. *A percepção dos gestores da fábrica de alumínio da Alcoa–Poços sobre o atual modelo de gestão de desempenho*. Trabalho de Conclusão de Curso. PUC-Minas – Poços de Caldas, 2011.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TOSE, Marília de G. L. Silva. *A evolução da gestão de Recursos Humanos no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

ULRICH, David. *Human Resources Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

# ndice remissivo

## A

Abreu 11, 56  
ABTD 11  
administração por objetivos 2, 29, 31, 99  
AES-Eletropaulo 6, 8  
aferição do potencial 8, 9, 17, 72  
Albuquerque 21  
Alcoa Alumínio 97  
Alves 51  
análise comportamental 6, 8, 12, 17, 33, 72  
aprendizagem 11, 46, 49, 55, 56, 115  
aprendizagem e crescimento 46, 55  
Araújo 25  
Argyris x  
atitudes conscientes 79-80  
ativos intangíveis ix, 15  
Aurélio 12  
autoavaliação 14, 29, 30, 32, 45, 46, 69, 78, 100, 108  
autoconhecimento 30, 38, 45

avaliação 360° 14, 36, 46, 108  
avaliação de metas 8  
avaliação do desempenho humano 10  
avaliação do potencial 6, 8  
avaliação forçada 57, 66  
avaliação “para cima” 33  
avaliação participativa por objetivos 3

## B

*balanced scorecard* 15, 46, 54, 114  
Bernhoeft 43  
Bohlander 2, 3, 33  
bônus demográfico 10  
BSC 15, 16, 54, 114  
*business partner* 98

## C

Camargo Correa 8  
Cardoso 62  
carreiras 5, 9, 43  
centro de *expertise* 98

**Ch**

CHA 20

*Checklist* 57, 58

Chiavenato 1, 2, 31, 33, 43, 63, 64

**C**

ciclo de avaliação 13, 77, 114

*coaching* 43, 44, 115

comissão de avaliação de desempenho 34

competências, competência das pessoas 8, 10, 13, 14, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 33, 36, 42, 55, 59, 60, 61, 62, 73, 75, 77, 99, 101, 102, 103, 107, 108, 110, 113, 114

comportamento humano 23

comprometimento 11, 31, 71, 75

compromisso 13, 14, 45, 53

comunicação 16, 17, 21, 22, 33, 49, 61, 70, 72, 75, 77

conhecimento 9, 11, 20, 21, 22, 49, 57, 62, 69, 71, 73, 77, 79, 80, 83, 85, 87, 104, 105

conscientização 73

Cortella 17

crescimento 9, 11, 35, 39, 46, 54, 55, 56, 90, 110, 114, 115

cultura de aprendizagem contínua 11

curva de Gauss 66, 68

curva forçada 57, 66, 110

**D**

Dalton e Hollenbeck 52

desenvolver os talentos 5, 100

desenvolvimento organizacional (DO) x

desenvolvimento profissional 5, 6, 8, 10, 11, 17, 49, 52, 84

desvantagens do modelo de 360° 38

Drucker 2, 3, 29, 31, 42, 45, 99

Dutra 5, 10, 19, 20, 21, 22, 26

**E**

efeito halo 82

enriquecimento de cargo x

entendimento 74

equipe de trabalho 32, 33

escala gráfica 57, 59

escola de relações humanas 2

escolha forçada 57, 62, 63

**F**

Falconi 47

fase contábil ix

fase de conhecimento 71

fase estratégica x

fase tecnicista 41

*feedback* 5, 12, 13, 14, 29, 30, 31, 33, 36, 38, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 57, 64, 70, 77, 78, 80, 01, 97, 102, 106, 111, 114

ferramenta 12 box 110

Figueiredo 89, 90

Fischer ix, xi, xii, 23, 24

Fleury 19, 20, 21

## G

Gaspar 16

GBS 99, 109

gestão da performance 4

gestão de pessoas 23, 24, 25, 26, 34, 36, 41, 48, 62, 98, 100, 101, 113

gestor 3, 9, 10, 13, 14, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 57, 58, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 100, 107, 108, 109, 110

gestor e subordinado 13, 14, 16

Gil 3

Gramigna 9, 21, 22, 24

## H

Hamel e Prahalad xi

Herzberg 13

Hipólito 5, 7, 9, 12, 17, 19, 36, 43, 44, 45

## I

implementação 71, 74, 77

incidentes críticos 57, 64, 65

indicadores 15, 45, 46, 49, 53, 54

## K

Kaplan e Norton 15, 46, 54, 114

Krames 30, 31, 48, 68, 100

## L

Latham e Wexley 5

Leme 3, 12, 33, 46, 50

lista de verificação 57, 58

Lopes 2, 6, 15

## M

mapeamento das competências 8

Marras xv

Martins 8, 34

Maslow x

McGregor x

Megginson, Mosley e Pietri 2

metas e resultados 8, 12, 15, 17

métodos tradicionais 57-70

Milkovich e Boudreau 4

Moreira 8, 47, 72, 73

motivação 22, 33, 55, 86

múltiplas fontes 12, 29-37, 46, 69, 70, 78, 100

## N

Nassif 7, 11, 63, 64

necessidades 8, 36, 69, 86, 111, 114

necessidades de treinamento 8, 69

## O

objetivos consensuais 31

Oliveira 43

organizações multinacionais x

## P

pares 32

- perfil de competência 104
- perspectiva do cliente 54, 55
- perspectiva dos processos internos 55
- perspectiva financeira 54
- pesquisa de campo 57, 68, 89, 110
- Picarelli 8
- planejamento de desempenho 107
- planejamento estratégico 13, 14, 24
- Pontes 2, 5, 6, 9, 49, 95
- Porter xi
- Prahalad e Hamel 23
- produtividade 2, 5, 20, 54, 58, 84, 85, 87, 88, 94
- programas de qualidade total xi
- Q**
- qualidade 9, 22, 54, 58, 80, 84, 86, 87, 88, 94, 96, 99, 103
- qualidade de vida xi, 84, 86
- quatro estágios de carreira 104
- R**
- Rabaglio 53
- ranking* compulsório 57, 66
- recompensar os desempenhos 5, 6
- Reis 7, 9, 12, 17, 36, 37, 43, 44, 45, 49, 52,
- remuneração variável, 5, 8, 25, 36
- Restaurante E e E 89, 90, 91, 92, 94, 96
- S**
- Salibi Neto 31
- Schein x
- Senge 30
- sensibilização 52, 71, 73
- SMART 14, 15
- Snell e Sherman 33
- subjetividade 12, 30, 38, 59, 67, 72, 79
- subordinado 33
- subsídios 6, 7, 36
- sucessões 5
- T**
- Tanure, Evans e Pucik 4, 52
- Telefônica 8
- tendências 36, 41, 53
- Tose xvi, 9, 29, 41
- total quality control* 34
- U**
- Ulrich 42
- V**
- vantagem competitiva xi, 24, 113
- vantagens do modelo de 360° 38
- W**
- Welch 48, 68, 100, 103, 113