

# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Marcelo Francisco Schedler<sup>1</sup>, Evania Schneider<sup>2</sup>

**Resumo:** No mundo globalizado cada vez mais competitivo e voraz, no qual as empresas lutam por um espaço no mercado e por um posicionamento que lhes possam dar algum diferencial, o capital humano passou a ser o centro dos assuntos empresariais. Sob essa ótica o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores passou a ter importância fundamental. Com essa visão, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo sob a concepção de alguns autores. Esse processo tem grande importância dentro da área de Recursos Humanos, visto que serviu e continua servindo como base de estudos para diversos autores. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, realizada por meio de estudo bibliográfico com uma abordagem voltada para a área de Recursos Humanos, em especial ao processo de avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Recursos Humanos. Colaboradores.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente são visíveis os efeitos da globalização e a velocidade com que as informações estão disponíveis para as empresas. Isso faz com que a Administração de Recursos Humanos tenha cada vez mais importância na moderna estratégia das empresas. A competitividade é tanta que elas buscam maneiras de se tornarem mais competitivas e diferenciadas nesse mercado.

Nesse cenário, a área de Recursos Humanos deixou de ser apenas e meramente executora da folha de pagamentos e passou a ter importância fundamental na Administração de Recursos Humanos da empresa. Nos dias atuais essa área tem papel fundamental na seleção, formação, desenvolvimento, retenção e gerenciamento de talentos, sendo inclusive área de assessoramento, participando ativamente no macroplanejamento estratégico das organizações.

Diante do novo cenário, as pessoas tornam-se figuras e atores principais nas novas organizações, pois cada vez mais é aceita a máxima de que o maior patrimônio de uma empresa não está apenas no seu capital financeiro ou patrimonial, e sim, no seu capital humano. As organizações passam a entender que as pessoas possuem seus próprios objetivos e motivações pessoais, e esses devem ser compreendidos para juntos alcançarem os objetivos gerais da empresa. As pessoas são avaliadas a todo o momento pelos resultados apresentados. Assim uma boa avaliação é um meio de reter os talentos e também uma forma de os líderes e liderados discutirem novas possibilidades e ferramentas para maximizar os resultados.

Para alcançar o objetivo proposto, o presente artigo contempla os seguintes objetivos específicos: realizar um estudo bibliográfico sobre as ferramentas e os métodos utilizados no processo de avaliação de desempenho; elaborar um quadro demonstrativo e comparativo sobre a

---

1 Superior em Gestão de Micro e Pequenas Empresas; especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

2 Bacharela em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Universitária e mestra em administração.

visão e a ideia de diferentes autores sobre o tema. Ao final do trabalho busca-se, de uma forma mais simples e comparativa, dispor sobre os métodos e formas de avaliação existentes, podendo assim também avaliar os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada um dos métodos.

O presente trabalho justifica-se pois pretende colaborar para melhor interpretação dos métodos utilizados para a Avaliação de Desempenho. Possibilita com isso o desenvolvimento do aluno, material de pesquisa para as empresas e para futuros alunos da academia.

Cabe referir que a metodologia utilizada neste trabalho classifica-se como qualitativa. Segundo Malhotra et al. (2005), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se enfrenta uma situação de incerteza, pois os resultados podem divergir das expectativas e também podem mudar o julgamento.

Aaker (2004) acrescenta que os dados qualitativos são coletados para esclarecer possíveis problemas metodológicos que não estejam muito claros quanto ao problema de pesquisa, como sentimentos, pensamentos, comportamentos e intenções. Seus métodos são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas por meio de questionários.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é exploratória, que, de acordo com Gil (1996) tem como objetivo aprimorar as ideias. Hair et al. (2005) descrevem que a pesquisa exploratória serve para desenvolver melhor a compreensão do tema abordado. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1999) e SEVERINO (2007), é desenvolvida a partir de material já elaborado e disponível, constituído principalmente de documentos impressos, como: livros, artigos científicos, dissertações, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de desempenho

Segundo Leandro (2009, p. 27) “a avaliação de desempenho é um processo que visa situar o indivíduo e a organização na qual se insere, em relação a seu nível de ajuste funcional e ao aproveitamento integral de suas potencialidades”.

Ainda conforme essa autora, a Avaliação de Desempenho é um processo que inicia já nos primeiros tempos de nossas vidas e passa a ser um processo contínuo que nos aprova ou reprova. Já no período escolar passamos por inúmeras etapas de avaliação, e a reprovação soa para as pessoas sempre como sendo algo ruim, ou uma bomba (LEANDRO, 2009).

O processo de Avaliação de Desempenho que nos acompanha toma corpo com o nosso ingresso na vida profissional. É quando entramos na empresa que passamos a ser permanentemente avaliados, seja de maneira formal ou informal.

A ideia de avaliação, entendida como uma forma de julgamento, é vista como prática desde o surgimento do homem (Lucena, 1992). A concepção de avaliação é tão antiga quanto a civilização. Esse autor informa que, por meio de registros escritos, os Sumérios, sociedade que floresceu no Vale de Eufrates há aproximadamente 6000 anos, já realizavam avaliações com frequência, de modo a saber o valor das coisas que transacionavam, como metais e ferramentas.

Chiavenato (1994) relata que as práticas de Avaliações de Desempenho remontam ao passado dando o exemplo de Santo Inácio de Loyola, no século IV, ao servir-se de um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas.

Dentro desse contexto, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de tornar-se uma das mais importantes ferramentas da Administração de Recursos Humanos (ARH).

Lucena (1992) vê a Avaliação de Desempenho como a verificação da atuação da força de trabalho na produção de resultados, reforçando que o conceito de Avaliação de Desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

Entende-se que a Avaliação de Desempenho é a técnica que nos auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de um colaborador dentro da organização. Segundo Chiavenato (2008, p. 245), “No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador. E também a organização”.

A Avaliação de Desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações. Os executivos utilizam as avaliações para diversas decisões de Recursos Humanos. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento e identificam as habilidades e competências dos colaboradores que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser utilizadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento (ROBBIS, 2005).

Além da importância da Avaliação de Desempenho como um mecanismo típico da área de Recursos Humanos, é, também, um componente essencial e necessário do planejamento estratégico organizacional. Pontes (1999, p. 24) chega a fazer a seguinte reflexão sobre Avaliação de Desempenho: “É o sopro da vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”.

A avaliação de desempenho, vista como “apreciação do desempenho do indivíduo no cargo” (CHIAVENATO, 1994), está associada às práticas de administração de Recursos Humanos. Enfatiza esse autor que a Avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, haja vista acreditar na existência de permanente avaliação – formal ou informalmente dentro das organizações. Salienta, ainda, que a ARH constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.” (CHIAVENATO, 1994, p. 263).

Poucos gerentes gostam de fazer avaliações de desempenho. Por quê? Parecem existir pelo menos três razões. Primeiro, eles sentem-se muitas vezes desconfortáveis discutindo deficiências de desempenho diretamente com os colaboradores. Considerando que praticamente todos os colaboradores poderiam opor resistências quanto às melhorias em algumas áreas, os gerentes temem uma confrontação quando da apresentação de avaliações negativas (ROBBINS, 2003).

Mas, segundo Pontes (1999, p. 24), “A Avaliação de Desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações”. Para poderem alcançar a compreensão do processo e de sua importância, faz-se necessário que os gerentes sejam primeiramente treinados para realizarem a Avaliação de Desempenho.

Para obter uma avaliação mais formal, foram criados diversos métodos para sua aplicação. Dentre os inúmeros métodos existentes, podemos citar os mais tradicionais utilizados pelas organizações, comentados por diversos autores (CHIAVENATO, 2010; ROBBINS, 2003, PONTES 1999; LEADNRO 2009; LUCENA 1992; Bergamini, 2010).

## 2.2 Modelos existentes e metodologia de aplicação

Segundo Chiavenato (2008), existem vários tipos de Avaliação de Desempenho a serem utilizados pelas empresas. A escolha deve recair de acordo com o seu tipo, área de atuação, e os objetivos que se pretende alcançar.

Conforme Chiavenato (2008. p. 249), “Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. [...] Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados a suas característica peculiaridades [...]”.

No entender de Bergamini (2010, p. 168), “O grande incremento da avaliação de desempenho multiplicou generosamente os diferentes tipos de instrumentos através dos quais as empresa procuram levantar as principais características dos indivíduos em situações de trabalho”.

Esse autor relaciona os tipos básicos de métodos a serem ajustados a essas característica e peculiaridades:

- **Método das escalas gráficas** – é o mais utilizado e simples de aplicação, pois o avaliador procura situar o desempenho da pessoa em uma tabela de dupla entrada, eixo vertical, os fatores de avaliação, e o eixo horizontal, o grau de medição de cada fator. Geralmente se utilizam de três, quatro, ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco);
- **Método da escolha forçada** – método usado para contornar e neutralizar os efeitos da generalização e do subjetivismo do método das escalas gráficas. Utiliza frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual;
- **Método da pesquisa de campo** – é o método que utiliza a entrevista de um especialista (*Staff*) com o gerente (linha), para em conjunto avaliar o desempenho de seus subordinados. Essa avaliação é feita pelo gerente, mas com o auxílio do consultor;
- **Método dos Incidentes Críticos** – é o método tradicional e simples que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) representando os desempenhos positivos ou de sucessos, e os negativos ou de fracassos;
- **Lista de verificação** – na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas. Baseia-se na relação de fatores de avaliação a serem considerados e aplicados por meio de um *check-list* a respeito de cada colaborador.

Cabe ressaltar que, para uma boa Avaliação de Desempenho, os Indicadores de Desempenho, os tipos básicos de métodos são de extrema importância para subsidiar na tomada de decisão pelos gerentes, sendo usado como histórico para futuras avaliações. O próprio plano de ação e as estratégias para desenvolvimento do colaborador estão relacionados com indicadores que avaliam o seu trabalho, ou seja, o quanto se produz, com que qualidade, os tempos e custos (Chiavenato, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), a Avaliação de Desempenho deve ser de interesse principal do colaborador, mas todos devem participar do processo. Uma avaliação na qual exista uma responsabilidade mutua traz melhores benefícios para o colaborador e para a própria empresa. Esse autor destaca algumas formas modernas de avaliação de desempenho utilizadas pelas organizações, e o modo de envolvimento dos participantes:

- **Autoavaliação de desempenho** – a pessoa avalia o seu próprio desempenho, tomando por base alguns referenciais como critérios, para evitar a subjetividade implícita no processo;
- **O gerente** – na maioria das vezes o gerente possui a incumbência de avaliar o subordinado, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer;

**O indivíduo e o gerente** – se a avaliação tem como maior interessado o próprio colaborador, então nada melhor do que aproximar as duas partes, o envolvimento do gerente e desse colaborador é uma tendência muito forte nas organizações. Neste modelo o gerente serve como uma espécie de guia orientador;

**A equipe de trabalho** – nesta modalidade é a própria equipe de trabalho que faz a avaliação dos seus membros, ela é que faz a avaliação de desempenho dos seus participantes, bem como a definição de seus objetivos e metas a serem alcançados;

**A avaliação de 360 graus** – este modelo surgiu recentemente. Esta avaliação é feita de modo circular por todos os participantes que possuem alguma interação com o processo de Avaliação de Desempenho, como, por exemplo, o gerente, os colegas e os pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, em suma, todas as pessoas ao redor do avaliado;

Para Chiavenato (2008, p. 261), a avaliação 360 graus “trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”. Devem participar da avaliação o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos e até os fornecedores.

- **A avaliação para cima** – ao contrário do modelo em que o supervisor avalia os subordinados, neste os subordinados avaliam suas gerências e supervisores. Este modelo permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens;
- **A comissão de avaliação do desempenho** – em algumas organizações é criada uma comissão de avaliação especializada, com fim específico e composta de pessoas interessadas no desempenho dos colaboradores. A comissão é formada por pessoas de diversos órgãos ou unidades e por participantes permanentes e transitórios;
- **O órgão de RH** – neste modelo o RH assume integralmente a Avaliação de Desempenho dos colaboradores, sendo totalmente centralizado e conservador. Este modelo está em desuso por ser monopolizador e burocrático;
- **Avaliação participativa por objetivos (APPO)** – muitas empresas estão utilizando este sistema de avaliação de desempenho que utiliza a participação ativa de colaboradores e gerentes. Este novo sistema adota um intenso relacionamento e visão proativa. Este novo modelo é democrático, participativo, envolvente e motivador.

### 2.3 Benefícios, vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho, por meio de suas políticas e práticas, tem a capacidade de integrar todos os processos inerentes ao órgão de Pessoas e, quando instituído de forma séria, formal e eficaz é capaz de avaliar todo o programa de Gestão de Pessoas nos diversos processos que são realizados na organização. As ferramentas, os programas e os métodos que surgem para melhorar a administração organizacional, quando bem implantados e aplicados, trazem benefícios que podem ser enxergados a curto, médio e longo prazo para a organização, gerente e para os subordinados. CHIAVENATO (2000, p. 332-333) relata alguns desses benefícios:

#### 1. Benefícios para o gerente:

- avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;

- propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados;
- comunicar-se com seus subordinados no sentido de fazê-los compreender a avaliação de desempenho como um sistema objetivo, verificando como está seu desempenho por meio desse sistema.

## **2. Benefícios para o subordinado:**

- conhece as regras do “jogo”, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus colaboradores;
- conhece as expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos;
- conhece as providências que o líder está tomando quando há melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágio, etc.), e as que ele próprio, o subordinado, deve tomar (autocorreção, mais empenho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.);
- faz autoavaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

## **3. Benefícios para a organização:**

- avalia seu potencial a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada colaborador;
- identifica os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os que têm condições de promoção ou transferências;
- dinamiza sua política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A preocupação principal dos gestores nos processos de avaliação de desempenho se concentra na busca contínua de desempenhos superiores e plenos, buscando o aprimoramento da organização e do indivíduo. O uso de um instrumento para avaliar o desempenho humano dentro da organização aperfeiçoa os resultados dos recursos aplicados e do talento humano. O uso sistêmico da avaliação do desempenho tem o objetivo de favorecer a empresa com uma ferramenta gerencial, com processos estruturados que podem ajudar a gerir o desempenho humano na busca contínua da produtividade, qualidade de vida no trabalho, motivação e aprimoramento profissional do indivíduo ou da equipe.

A ferramenta para avaliação de desempenho não pode ser utilizada apenas como critério, meio ou forma de medir o desempenho humano com o único propósito de mudar um cargo ou até mesmo uma faixa salarial. A ferramenta deve ser usada com a intenção de melhorar, tanto o desempenho organizacional como o desempenho profissional. Nesse ponto entra a diretoria, com total conhecimento do modelo de avaliação de desempenho, podendo premiar por meio de remuneração os colaboradores com melhor desempenho dentro da organização.

Toda postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo (Lucena, 1992, p.43).

Alguns pontos críticos em relação à Avaliação de Desempenho, conforme Chiavenatto (2008), podem ocorrer quando:

- pessoas envolvidas no processo a observam como sendo apenas uma situação de recompensa ou de punição para o desempenho passado;
- quando a avaliação recai mais sobre formulários do que propriamente sobre avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto e tendencioso. Esta situação prejudica profundamente o processo de avaliação;
- quando há comentários desfavoráveis do avaliador que acabam conduzindo a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado;
- quando a avaliação é inócua, isto é, não conduz a lugar algum e não agrega valor a ninguém.

Referir a avaliação de desempenho como instrumento- “chave” na Gestão de Pessoas implica aludir, mesmo que sucintamente, sobre os erros comuns na avaliação. Na medida em que prevaleça como tal, é fundamental que a empresa cultive um clima de justiça e objetividade na avaliação.

Tabela 01 – Comparativo entre alguns dos Métodos/Procedimentos utilizados para a Avaliação de Desempenho

Método	Aspectos positivos e/ou vantagens	Aspectos negativos e/ou desvantagens	Considerações	Autor/ Fonte:
<b>Método da Escala Gráfica:</b> formulários de dupla entrada nos quais as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Os fatores correspondem às características que se deseja avaliar em cada um dos colaboradores. Os graus de variação indicam quão satisfatório é o desempenho do indivíduo em relação a cada fator.	Facilidade de planejamento e de construção do instrumento, simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização. Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, facilidade na comparação dos resultados de vários colaboradores. Proporciona fácil retroação/ <i>Feedback</i> de dados ao avaliado.	Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho. Peca pela categorização e homogeneização das características, limitação dos fatores de avaliação, rigidez e reducionismo. Nenhuma participação ativa do colaborador avaliado. Avalia apenas o desempenho passado.	Se a construção do formulário for um processo que fique apenas no nível gerencial (RH e gestor imediato), não havendo a participação do colaborador, este instrumento acabará comprometido. Sendo assim, os objetivos podem não ser alcançados, pois não existiu a participação de uma das partes interessadas no processo, que é o colaborador.	CHIAVENATTO, 2010
<b>Método dos incidentes críticos:</b> técnica sistemática por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos, excepcionalmente positivos e negativos, a respeito do desempenho de seus subordinados.	Avalia o desempenho excepcionalmente bom e o excepcionalmente ruim. Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas. Método de fácil montagem e fácil utilização.	Não se preocupa com aspectos normais do desempenho. Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho, trazendo tendenciosidade e parcialidade.	Se os incidentes críticos e não críticos são a base da construção e do desenvolvimento do colaborador, então este sistema é muito adequado. Agora, se pensarmos como um todo, buscando uma visão mais ampla, então o processo poderá deixar a desejar.	CHIAVENATTO, 2010

Método	Aspectos positivos e/ou vantagens	Aspectos negativos e/ou desvantagens	Considerações	Autor/Fonte:
<p><b>Método das Escolhas Forçadas:</b> o instrumento contém várias frases sobre o desempenho do colaborador, e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho dele. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.</p>	<p>Evita o efeito de generalização (<i>hallo effect</i>) na avaliação. Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade. Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.</p>	<p>Complexidade no planejamento e na construção do instrumento. Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação. Não provoca retroação de dados, nem permite comparações. Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados. Nenhuma participação ativa do avaliado.</p>	<p>Se a construção de uma boa avaliação passa pelo envolvimento mútuo, e se entendermos que as questões subjetivas ganharam importância na avaliação humana, então pode este processo não cumprir plenamente o objetivo. Mas podemos querer apenas uma Avaliação Forçada de alguns pontos que julgamos importantes, então o instrumento é importante.</p>	<p>CHIAVE-NATO, 2010</p>
<p><b>Método Pesquisa de campo:</b> baseia-se no princípio de linha e da função de <i>Staff</i>. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação <i>Staff</i> e os gerentes de linha. Por esse motivo, o nome pesquisa de campo.</p>	<p>Envolve responsabilidade de linha. O gerente avalia e fica assessorado de uma função de <i>Staff</i> (Setor de Recursos Humanos permite planejamento de ações para o futuro, enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados). Além de tudo, também permite uma aproximação do gerente de linha e de um especialista de RH.</p>	<p>Custo operacional elevado por exigir a participação externa do <i>Staff</i>. Processo se torna lento e demorado e há baixa participação do avaliado.</p>	<p>Se analisar que muitos dos gerentes não entendem da aplicação correta da Avaliação de Desempenho, devido a não serem preparados para isso, este processo é uma evolução neste sentido, pois busca se suportar em experiências de outras áreas como a de Recursos Humanos.</p>	<p>CHIAVE-NATO, 2010</p>
<p><b>Método listas de verificação:</b> método baseado em uma relação dos fatores de avaliação a serem considerados, exemplo de um <i>check list</i>, recebendo cada um dos fatores uma avaliação quantitativa. A lista funciona no processo de avaliação como se fosse um lembrete.</p>	<p>Excelente ferramenta para que o gerente possa lembrar das características principais do colaborador na hora da avaliação. O método da lista proporciona ao gerente não esquecer das características.</p>	<p>Requer disponibilidade e tempo para confecção da lista de verificação. Pode ser influenciada pelas habilidades de escrita do redator, pelo estilo de redação. Pode haver uma tendência à subjetividade.</p>		<p>CHIAVE-NATO, 2010</p>



Método	Aspectos positivos e/ou vantagens	Aspectos negativos e/ou desvantagens	Considerações	Autor/Fonte:
<p><b>Avaliação 360 Graus:</b> cada empregado recebe <i>feedback</i> de quase todas as pessoas que têm contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores, etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos. Avaliação 360 Graus proporciona aos colaboradores a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Mais de 90% das empresas entre as 1.000 da revista Fortune têm implantado a avaliação 360 graus</p>	<p>É mais abrangente; reúne várias perspectivas; a qualidade das informações tende a ser melhor; pode suavizar noções tendenciosas/preconceitos, visto que o <i>feedback</i> vem de mais pessoas. O <i>feedback</i> dos colegas e de outros pode contribuir para o autoenvolvimento do colaborador.</p>	<p>O sistema é complexo na combinação de todas as respostas. O <i>feedback</i> pode ser intimidante e causar ressentimento; pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo. Os colaboradores podem tramar ou jogar com o sistema. Os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas, podendo existir avaliações conflitantes sob diferentes pontos de vista.</p>	<p>Este é a evolução dos métodos de Avaliação de Desempenho. Possui uma amplitude muito boa, pois possibilita que o processo seja amplo e de participação maior dos envolvidos. Não é à toa que muitas das empresas estão aplicando este método, mas cabe uma ressalva para o processo, por ser muito mais democrático, pode também gerar conflitos de opiniões e impedir algum consenso.</p>	<p>CHIAVE-NATO, 2010</p>
<p><b>Avaliação participativa por objetivos (APPO)</b> - sistema adota um intenso relacionamento e visão proativa. Este novo modelo é democrático, participativo, envolvente e motivador, utilizando a participação ativa de colaboradores e gerentes.</p>	<p>Sistema de avaliação que adota um intenso relacionamento e visão proativa. Sistema de avaliação de desempenho na qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. Para isso existe a necessidade de formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre alocação dos recursos e meios necessários para alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroalimentação intensiva e contínua avaliação conjunta.</p>	<p>Devem ficar sempre bem claros os objetivos a serem alcançados, as responsabilidades de ambos, avaliado e avaliador, olhar mais para o futuro do que propriamente para o passado.</p>	<p>Se o método 360 graus trouxe uma participação mais ativa de vários dos envolvidos, este método é construído com base na participação ativa de todos em busca de objetivos, sendo a avaliação baseada sobre os objetivos propostos. Deve-se despender um tempo maior na formulação e em uma boa construção dos objetivos e das responsabilidades das partes envolvidas, para posterior avaliação e mensuração.</p>	<p>CHIAVE-NATO, 2010</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pôde-se verificar, existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados à própria avaliação, com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas necessidades. Atualmente o mundo é o lugar onde as informações e as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior e, com a globalização, a nova tendência de mercado é buscar o equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida de empresários e colaboradores, para que consigam sobreviver às transformações que vêm ocorrendo diariamente no mundo dos negócios.

Com a chegada do século XXI, o homem descobriu que havia feito descobertas excepcionais, sobre tudo o que o cerca, mas que conhecia pouco a si mesmo e concluiu com isso que precisava se “redescobrir” e se posicionar neste novo século, revendo seus valores e suas prioridades, principalmente em relação a seu papel no mercado de trabalho. Para que isso acontecesse, muitos estudiosos e pesquisadores que já estudavam o comportamento humano nas organizações partiram do princípio de que tudo estava interligado na vida do homem, seu bem-estar estava ligado à sua satisfação com a empresa e a possibilidade de mostrar sua competência, como consequência, podendo alcançar promoções e com isso ter suas necessidades e desejos realizados.

Evidencia-se, portanto, que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de grande importância para as empresas se desenvolverem e atingirem seus objetivos organizacionais, e a importância que a Avaliação de Desempenho possui na vida profissional de quem é avaliado.

Avaliação de Desempenho é uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar o trabalho das equipes, melhorar o contexto do trabalho, a qualidade de vida e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e eficácia. Esses programas dão suporte para a empresa ser mais competitiva, acompanhar as mudanças e a tecnologia do novo mundo globalizado. Tudo isso mostra que as Avaliações de Desempenho são um meio e não uma finalidade.

Considera-se que o resultado final da avaliação de desempenho deve apresentar informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhorias e a elaboração de um plano de ação em relação a vários níveis da organização.

Por meio do presente artigo pode-se fazer uma comparação dos diversos métodos de Avaliação de Desempenho disponíveis e descritos na literatura, buscando a sua compreensão mais detalhada por meio do modelo de quadro comparativo, em que se pôde fazer uma análise mais adequada da aplicação, bem como dos benefícios quando da aplicação e escolha de determinado método.

Assim o presente artigo evidencia que cada empresa deve buscar o melhor detalhamento dos métodos e de sua melhor aplicação na sua organização, pois cada empresa possui uma cultura e um método ideal a ser aplicado, e este poderá não ser o método ideal para a outra empresa. Cabe então a cada empresa ousar e construir seu próprio processo com base nos métodos existente e buscar a melhor forma de Avaliação de Desempenho de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa** / Cecília Whitaker Bergamini, Deobel Garcia Ramos Beraldo. – 4.ed.-11.reimpr.-São Paulo: Atlas, 2010.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos** / Beatris Francisca Chemin. 2. ed. rev. e atual. Lajeado: Univates, 2012. 310 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenatto. – Rio de Janeiro : Elsevier, 1999 – 21ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração** – edição compactada. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

GIL, A.C.( 1994). **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de Desempenho: um programa sem medos** – Ana Maria Leandro. – Rio de Janeiro: Walk Ed., 2009. 96p. : 21cm

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

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **A verdade Sobre Gerenciar Pessoas**/Stephen P. Robbins; tradução Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva - São Paulo: Pearson Education, 2003

ROBBINS, Stephen P., 1973 - **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.