

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA DE GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
FERRAMENTA PARA CRESCIMENTO PROFISSIONAL

CURITIBA

2014

LIVIA DA SILVA CARDOSO MEDEIROS VIEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
FERRAMENTA PARA CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Artigo científico apresentado como requisito parcial no Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Lis Andrea Pereira Soboll.

CURITIBA

2014

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo bibliográfico, apresentando as diversas formas de realizar avaliação de desempenho, seus modelos e métodos; e tem por objetivo verificar como a avaliação de desempenho se dá dentro das organizações, já que se supõe que uma avaliação de desempenho bem aplicada pode se tornar um instrumento para o crescimento profissional do empregado, bem como ser uma estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais globais.

Para tanto, foi realizado uma vasta pesquisa bibliográfica, explorando os diversos conceitos sobre o tema. Após o embasamento teórico, partiu-se para a verificação de como uma empresa do setor financeiro aplica determinado modelo de avaliação de desempenho e em seguida o trabalho aponta uma série de discussões sobre o modelo escolhido pela organização em estudo, apresentando seus pontos positivos e negativos.

Por fim, conclui-se sobre o tema Avaliação de Desempenho, demonstrando a importância sobre a aplicação de conceitos e modelos para as organizações.

Palavras chaves: Avaliação de Desempenho, Metodologias de Avaliação de Desempenho, Ideologia da Excelência, Sequestro da Subjetividade

ABSTRACT

The following academic research presents a detailed study about Performance Evaluation and its varied methodologies and models. The referred survey aims to analyse how Performance Evaluation systems are adopted and managed inside organizations. If properly engaged and driven, it can be a fundamental instrument to support the employee personal and professional growth and an essential pillar for global organizational objectives achievement.

A widely bibliography research had been done, exploring several concepts about the theme. Furthermore, after laid the theoretical groundwork, it can be seem a concrete analysis about how the Performance Evaluation is particularly applied in a multinational financial organization. Firstly, the model adopted by this company is described and exemplified, and, secondly, a broadly discussion about advantages and disadvantages that arise from this model.

Finally, there is a conclusion about the theme Performance Evaluation, showing the importance about how the concepts and models should be adopted for the organizations.

Key Words: Performance Evaluation, Methodologies for Performance Evaluation, Performance Evaluation in an Organization of Financial Industry

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. OBJETIVO DO ESTUDO.....	7
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.1. POR QUE UTILIZAR UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO? ..	10
3.2. METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
3.2.1. COMPARAÇÃO SIMPLES.....	13
3.2.2. COMPARAÇÃO BINÁRIA.....	13
3.2.3. ESCOLHA FORÇADA	14
3.2.4. ESCALA GRÁFICA.....	14
3.2.5. FRASES DESCRITIVAS.....	15
3.2.6. PESQUISA DE CAMPO OU REVISÃO DE CAMPO	15
3.2.7. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES.....	16
3.2.8. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS.....	17
3.2.9. AVALIAÇÃO 360°	19
4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X IDEOLOGIA DA EXCELÊNCIA, SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE E ASSÉDIO MORAL.....	21
5. PERCEPÇÕES SOBRE EMPRESA OBSERVADA DURANTE O ESTUDO DO ARTIGO.....	24
5.1. O CONTEXTO	24
5.2. O MODELO.....	24
6. DISCUSSÃO.....	26
7. CONCLUSÃO	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para identificar talentos e reconhecer os funcionários comprometidos com os objetivos das organizações, apoiando o processo de atração e retenção. O funcionário valorizado produz mais e melhor e alcança com mais eficiência os objetivos propostos. É também, na avaliação de desempenho, que a chefia identifica a necessidade de realizar treinamentos e buscar o desenvolvimento de suas equipes.

Assim sendo, a ferramenta de avaliação de desempenho é um norteador para a gestão. Ela pode identificar quem está remando para o sucesso de seus objetivos, quem nada produz para isso e quem rema contra. Através do desempenho do funcionário avaliado, a organização pode identificar onde está a lacuna de baixa performance, que podem comprometer a realização dos objetivos organizacionais, e pode também identificar funcionários dedicados e comprometidos com tais objetivos.

2. OBJETIVO DO ESTUDO

Este trabalho, realizado como um estudo bibliográfico, tem por objetivo analisar a utilização da avaliação de desempenho dentro das organizações, apresentando os principais modelos disponíveis e sua aplicabilidade no contexto empresarial. O estudo baseia-se na afirmativa de que a avaliação de desempenho pode também ser um instrumento para o crescimento profissional do empregado, além de ser uma estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais propostos.

O tema escolhido justifica-se pela necessidade de entender melhor a dinâmica e o funcionamento das avaliações de desempenho aplicadas nas organizações tendo em vista seu uso potencial para o crescimento não só da empresa, mas também dos empregados.

Um dos frutos mais importantes de uma avaliação de desempenho bem feita é a elaboração do *feedback*. Esse é o meio mais valioso de reconhecer e orientar o funcionário, sempre no intuito de incentivá-lo. Stephen P. Robbins (2002) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações.

Desta forma, tanto colaborador quanto a empresa ganham: no *feedback* é percebido se tal trabalhador está atingindo os objetivos traçados mediante os interesses da empresa. Se sim, a avaliação de desempenho gera grande motivação ao empregado; se não, ela é o instrumento que orienta melhorias e se há necessidade de treinamentos específicos, sempre visando fazer com que o funcionário se desenvolva e alcance as metas organizacionais. Segundo Pontes, (1986 p 13), “a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e o objetivos propostos aos indivíduos, e dar *feedback* a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e produtivas. ” Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Mas o que é, efetivamente, avaliação de desempenho? Essa pergunta será abordada no próximo tópico.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho

“é um programa amplo que deve, antes de mais nada, servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado, na criação de clima de diálogo chefe-subordinado, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento de carreira. Assim, a Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro.” (Pontes 1986).

Portanto a avaliação de desempenho pode ser entendida como a verificação da eficiência de uma atividade, e por desempenho, o quanto foi utilizado de habilidade e de comprometimento para a execução de um determinado processo. Contudo, a avaliação de desempenho compreende a comparação entre os resultados atingidos e os resultados esperados. Com tal informação são identificados os desvios e suas causas e os procedimentos para corrigi-los.

Os programas de avaliação de desempenho formais não são novos. Segundo Chiavenato, aproximadamente no ano de 1.500, antes da Fundação Da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas.” (B. R. Pontes 1996).

A avaliação de desempenho está diretamente ligada ao planejamento estratégico da organização. Uma vez estabelecido, os gestores terão que orientar, cobrar e avaliar seus subordinados sistematicamente para que todos entendam e direcionem, seus esforços para o atingimento do planejamento estratégico organizacional (Chiavenato, Pontes, 1996).

Avaliar o desempenho é definir os resultados desejados, sempre alinhados ao planejamento estratégico da organização.

Por que aplicar a avaliação de desempenho? Esse é o assunto do próximo item.

4. POR QUE UTILIZAR UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Para responder essa pergunta, levanto uma comparação que julgo útil: um menino em fase de alfabetização recebeu de seu pai a chance de estudar em uma escola bilíngue. Ele cresceu recebendo o conhecimento acadêmico em duas línguas: sua língua nativa e também a língua inglesa.

Quando completou 18 anos ele pediu para o pai uma viagem de intercâmbio para os Estados Unidos e estudou por lá cerca de um ano. Ao retornar para o seu país de origem, o menino passou em um dos melhores e mais concorridos processos seletivos e começou a faculdade. Nas férias acadêmicas o jovem ia para Nova York e estava sempre em contato com o inglês.

Seu pai sempre investiu em boa educação e proporcionou ao filho a formação acadêmica das melhores escolas. Sempre conversou com o menino e o incentivou a se interessar pelo meio corporativo e, através do estudo e preparação profissional, o incentiva a galgar crescimento em grandes empresas. Nunca faltou ao pai a certeza de que essa postura valeria a pena e que seu filho seria um homem de sucesso no meio empresarial.

O menino se formou na faculdade, porém percebeu que, era de fato feliz e realizado praticando sapateado – algo que aprendeu em uma de suas férias fora do país. Quando o jovem informou ao seu pai o que gostaria de fazer para o resto de sua vida, o mesmo se decepcionou profundamente. O pai esperava que seu filho fosse algum grande executivo.

A avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback. (Pontes, B.R. 1996 p. 26)

Faltou a esse pai a avaliação se, todo o investimento feito ao filho, estava sendo gerando retorno forma esperada. Em momento algum o pai levantou essa avaliação com seu filho. Faltou, justamente, a avaliação de desempenho para

perceber o que precisa de ajuste diante de tanto investimento. Faltou perceber se o caminho trilhado pelo pai era o mesmo caminho trilhado pelo filho.

A avaliação de desempenho possui a valiosa capacidade de medir periodicamente se o comportamento do indivíduo frente aos resultados desejados está sendo ou não alcançado. Com esta estória ilustrativa cabe um questionamento da necessidade de revisão e viabilidade dos parâmetros colocados na avaliação de desempenho.

Tanto chefe e empregado precisam trilhar o mesmo caminho. Uma vez lançados, os resultados necessitam ser medidos. Isso para ter a certeza se os esforços estão sendo compatíveis às expectativas. Toda empresa possui suas metas e seus objetivos. Funcionários que não estão comprometidos com as entregues e o alcance dessas metas, não estão lançando mão de esforços para o atingimento dos objetivos organizacionais, não podem permanecer sem orientação. Portanto resultados de avaliação que indiquem apenas suficiência ou insuficiência podem cumprir seu objetivo quanto às metas organizacionais mais deixa de ser utilizado como um importante instrumento para o desenvolvimento do colaborador, com ganhos organizacionais a médio e longo prazo.

A avaliação de desempenho procura verificar o comportamento dos indivíduos frente aos resultados desejados pela empresa. (B. R. Pontes 1996, p. 23)

Segundo Pontes (1996 p. 24), as principais finalidades de um programa de Avaliação de Desempenho são:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;

- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; e,
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Pontes, 1996: 24.

No próximo tópico, alguns métodos de avaliação de desempenho serão apresentados.

5. METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem várias metodologias para a avaliação de desempenho.

Algumas delas são: avaliação de desempenho por meio da comparação simples, comparação binária, escolha forçada, escala gráfica, frases descritas, pesquisa de campo ou revisão de campo, método de avaliação de atividades, avaliação de desempenho por objetivos e avaliação 360°.

Segue a baixo uma breve descrição dos principais métodos e sua aplicação no trabalho.

1.4.1. COMPARAÇÃO SIMPLES

Consiste em, basicamente, avaliar o desempenho do funcionário por meio de uma escala classificada em: desempenho muito ruim, ruim, bom, ótimo e desempenho excepcional. Segundo Pontes (1996, p. 34) o método prende-se, exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar as pessoas de forma global, não permite programa algum de melhoria de desempenho. Não estabelece, também, as “regras do jogo” da avaliação, ficando as pessoas sem conhecerem as razões de terem sido classificadas na escala de desempenho, não permitindo diálogo entre o gestor e seu colaborador.

1.4.2. COMPARAÇÃO BINÁRIA

Assim como a comparação simples, o método da comparação binária também é bastante antigo e pouco eficiente. Ambos tratam dos resultados atingidos no passado, não permitindo ações para a melhoria de desempenho e dificultando qualquer possibilidade de diálogo entre líderes e subordinados.

Basicamente o método atribui “+”, quando o desempenho atingido pelo funcionário for bom e “-” quando for ruim. Há uma tabela de comparação entre os

funcionários e aqueles que tiverem maior número de “+” é, portanto, melhor. Possui um desempenho satisfatório.

Acredito que este é um método arcaico e muito inapropriado para avaliar pessoas, suas capacidades, habilidades e resultados. Esse método ignora toda a subjetividade que há por trás de qualquer avaliação e não oferece nenhum tipo de feedback.

1.4.3. ESCOLHA FORÇADA

Segundo Pontes (1996, p. 36) “o método parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenho bons e alguns outros com desempenhos excelentes. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho”.

Admite-se então que certo número de funcionários de organização está dentro do desempenho esperado, outro número de funcionários estão abaixo do esperado e outros superam o esperado.

Por ter um número X de funcionários que deverão compor cada um desses indicadores, os gestores são os responsáveis por decidirem quem ficará com o “bom” e quem ficará com o “ótimo”. Trata-se de uma conquista do gestor: o gestor que melhor argumentar os motivos pelos quais seu colaborador merece receber o pontuação máxima, leva!

1.4.4. ESCALA GRÁFICA

Segundo Pontes (1996, p. 38) aparentemente, com o cuidado tomado na conceituação da metodologia, durante a preparação das fichas de avaliação e no treinamento dos líderes para a avaliação, pensava-se que se tratasse de um método de utilização simples e objetiva. Puro engano, na prática a metodologia tornava-se extremamente subjetiva e em vez de avaliar o desempenho das pessoas, terminava-se por avaliar as próprias pessoas.

Uma das vantagens é facilidade do entendimento por parte de todas as pessoas da organização devido à simplicidade do método. Contudo, a falta de feedback, faz com que o líder ocupe o papel de juiz das ações dos seus colaboradores. Esses por sua vez, são como réus.

O método baseia-se em determinar padrões para as atitudes os colaboradores e, desta forma, qualifica-las desde ótimo até fraco. Exemplo: Cooperação. Como deve ser a atitude em relação à colaboração? Ótimo: Sempre com vontade de ajudar, Bom: às vezes com vontade de ajudar, Regular: somente quando é solicitado ajuda e Ruim: nunca ajuda.

1.4.5. FRASES DESCRITIVAS

Este método é composto por frases que buscam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo do funcionário. É simples: quando o gestor aceita o comportamento do funcionário ele diz: “sim” no momento avaliação e acontece exatamente o oposto quando ele encontra comportamento negativo do colaborador: “não”.

Exemplo:

O funcionário é assíduo e pontual. Sim.

Sua produtividade no trabalho é ótima. Não.

Conforme Pontes (1996, p. 38), as frases que descrevem comportamentos positivos contam um ponto. Desta forma quando assinalado “sim” em uma dessas frases a avaliação é acrescida de 1 ponto e quando assinalado “não”, de zero ponto. As frases que descrevem comportamento negativo descontam 1 ponto na avaliação. Ao final da avaliação, somam-se os pontos obtidos pelo funcionário, que resulta na avaliação global (conceito final).

1.4.6. PESQUISA DE CAMPO OU REVISÃO DE CAMPO

Este é o método que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. Segundo Pontes (1996, p. 53), este método permite um diagnóstico padronizado do

desempenho dos funcionários e a possibilidade de planejar, conjuntamente com seus líderes, o desenvolvimento profissional de cada um. Na realidade, através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação.

São cinco etapas para a realização desse método:

1. Classificação geral do desempenho do funcionário: por meio da Escala Gráfica (vista anteriormente) o avaliador utiliza uma ficha de avaliação onde é classificado o desempenho do funcionário entre ótimo, bom, regular ou fraco.
2. Análise de desempenho: o líder responde questões como: “quais os pontos positivos e negativos do desempenho do funcionário?”, “quais os motivos que levaram à classificação do desempenho do funcionário?”, “o funcionário já recebeu algum treinamento? Qual?”.
3. Plano de ação: o líder e o técnico em RH elaboram o plano de ação para o futuro do funcionário na empresa. Se o desempenho do funcionário for ruim, com a possibilidade de recuperação do funcionário, faz-se um plano de treinamento, se não houver possibilidade para recuperação, o funcionário deverá ser desligado.
4. Entrevista de avaliação: comunica-se ao funcionário o resultado da sua avaliação e os planos de ação que deverão ser tomados. É estabelecido o feedback e o diálogo entre líder e funcionário – sempre com o acompanhamento de técnico de RH.
5. Conclusão geral da avaliação: a partir dessa fase o líder passa a acompanhar o desempenho do funcionário, aconselhando-o sempre que necessário. Levando em consideração o plano de ação anteriormente elaborado.

1.4.7. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

Segundo Pontes (1996, p. 56), esse método é caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para o seu cargo. Apesar de ser um método objetivo, sua classificação é como um método tradicional, muito embora pertença, como é o caso da Pesquisa de campo, à escola que começa a romper com o passado.

Exemplo: Atividade: Elaborar a folha de pagamentos. Qual o padrão de desempenho desejável: Efetuar a elaboração dentro do prazo e sem erros. Peso de importância dessa atividade: 35. Nota do colaborador: 4. Peso x nota: 140.

Onde a nota 4 corresponde que funcionário excedeu os resultados esperados e a nota 1 é não atendeu ao resultados esperados, o funcionário com a maior pontuação (peso x nota) é classificado com um ótimo funcionário.

Este é um método de avaliação onde é possível negociar o que se constitui um bom desempenho dentro da organização. Gerando menor nível de subjetividade e menos foco na pessoa e sim no seu desempenho profissional.

1.4.8. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Segundo Stephen P. Robbins, a administração por objetivos enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. É uma proposta originalmente feita há mais de 45 anos, como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las.

A partir de 1954, com a obra “The Practice of Management”, de Peter Drucker, tornou-se popular um novo método de avaliar o trabalho das pessoas nas empresas: a Administração por Objetivos – APO. A partir daí, nunca um assunto despertou tanto interesse por parte dos escritores, no campo de Administração. Por ser uma técnica mais moderna, principalmente por se preocupar com o futuro e ser objetiva, essa técnica revolucionou a disciplina de Administração e, em particular, a da Avaliação de Desempenho. Apesar de conter alguns pontos negativos, entre eles o de enfatizar os aspectos do indivíduo e não da equipe, os seus pontos positivos, sem dúvida, superam os negativos, entre eles p de proporcionar melhorias, de fato, das empresas, quando de sua correta aplicação. (B. R. Pontes, 1996 p. 63)

Segundo Pontes, na APO os objetivos são definidos como alvo que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período. Portanto os objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Quando as organizações, os departamentos e as pessoas têm objetivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

“O principal apelo da administração por objetivos está, indiscutivelmente, em sua ênfase em converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada membro individual da empresa. A administração por objetivos operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um programa que gera um efeito cascata de cima para baixo na organização”. (Stephen P. Robbins 2002 p. 183)

No intuito de entender de forma mais clara e real os conceitos da APO, uma instituição financeira foi observada. Nessa empresa, não há grande flexibilidade para as entregas: não é possível escolher como e quando as metas deverão ser entregues. Porém, o gestor é estimulado a manter contato sadio com o colaborador e perceber quando o mesmo não está sendo eficaz na entrega de sua metas. Na empresa observada as metas estão entrelaçadas ao planejamento estratégico da organização. Cada funcionário recebe seus objetivos individuais. Esses são ligados aos da unidade e esses, por sua vez, são ligados aos estratégicos e toda a organização.

“Os objetivos de cada indivíduo devem estar entrelaçados, de forma que os objetivos das unidades sejam atingidos. Da mesma forma, os objetivos das unidades também devem ser entrelaçados para permitir a realização dos objetivos estratégicos.” (B. R.Ponte 1996 p. 66)

Segundo Pontes, os pressupostos da APO é que definidos os objetivos de cada indivíduo, estes se empenharão para atingi-los, não necessitando de supervisão estreita.

Segundo o mesmo autor, há quatro componentes comuns aos programas de administração por objetivos, conforme exposto abaixo

- A especificidade: os objetivos devem ser estabelecidos na forma de declarações diretas sobre as realizações almejadas. É necessário basear os desejos em metas tangíveis: cortar os custos do departamento em 10%, melhorar o atendimento ao cliente, garantindo que os contratos sejam emitidos em 15 dias úteis.
- A decisão participativa: a administração por objetivos substitui metas impostas por metas determinadas de forma participativa. Chefe e subordinado determinam juntos as metas e entram em acordo quanto a maneira de avaliá-las.

- Tempo: cada objetivo tem um tempo determinado para ser alcançado. Desta forma, chefes e subordinados possuem objetivos específicos e um prazo determinado para atingi-los.
- Feedback: avaliação periódica por parte da chefia quanto ao desempenho do subordinado, para que possam monitorar e corrigir suas próprias ações.

Quando bem implantada, esse processo possui benefícios valiosos para o crescimento profissional do funcionário e o atingimento dos objetivos organizacionais. Segundos Pontes, esses são alguns exemplos de como a APO pode trazer benefícios:

- Trabalho participativo;
- Melhoria do planejamento na empresa, de forma geral;
- Definição de objetivos e, conseqüentemente, dos processos de trabalho mais bem entendidos pelos indivíduos;
- Maior motivação dos funcionários, uma vez que o método desperta o interesse de participação, auto-realização, e reconhecimento; e,
- Avaliação do desempenho com base em resultados das reavaliações, sendo, portanto objetiva.

Como todo método, Pontes afirma que a APO também contém, se mal implantada, alguns inconvenientes, como:

- Combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade (potencial) de realização da pessoa, levando à não-realização do acordado;
- Efeito negativo no clima, quando os gerentes impuserem objetivos os membros de suas equipes, esquecendo o princípio fundamental de que o processo é participativo;
- Dificuldades em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos, quando de mudanças significativas de rumos nas empresas; e,
- Trabalho burocrático aumentado, quando o mais importante, na ótica gerencial era o preenchimento de formulários, para a definição dos objetivos e acompanhamento, do que em relação ao processo em si.

1.4.9. AVALIAÇÃO 360º

É avaliação feita de modo circular onde envolve todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação o gestor, os pares, os cliente internos e/ou externos, fornecedores, subordinados, enfim todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.

É uma forma de avaliar o colaborador onde busca a percepção e a análise de vários os envolvidos, diminuindo as opiniões pessoais e a falta de objetividade da avaliação.

Esse tipo de avaliação é interessante por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona para assegurar o desempenho do colaborador em relação às varias demandas à ele solicitadas. Gerando feedback enriquecedor e muito válido tanto para o colaborador quanto à organização em relação ao trabalho e ao desempenho do mesmo.

Até aqui foram apresentados alguns métodos de avaliação de desempenho. Cabe, no entanto destacar que, se estes não forem utilizados de maneira adequada, além de não proporcionarem o desenvolvimento profissional, poderão ainda ser ferramentas para prática de assédio moral, conforme tratado a seguir.

6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X IDEOLOGIA DA EXCELÊNCIA, SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE E ASSÉDIO MORAL

A avaliação de desempenho mal estruturada e mal conduzida pode se tornar em um instrumento para a prática do assédio moral dentro das organizações.

Uma forma de transformar a avaliação de desempenho como ferramenta contra o desenvolvimento profissional do colaborador e proporcionar a prática do assédio moral, é transformá-la numa ideologia da excelência.

A Ideologia da Excelência (Soboll e Hosrt, 2013:1), “tem a capacidade de legitimar e justificar as práticas organizacionais, numa dissimulação discursiva que envolve a todos na busca de resultados superiores, subsidiando a crescente produtividade das organizações.” A ideologia da excelência é o culto à performance e a ditadura do sucesso. É com a prática da ideologia da excelência que a organização busca interiorizar, como se isso fosse normal e saudável, os valores e as regras da empresa. Afirmando ao seu colaborador que ele precisa se alimentar dessas normas, respirá-las como filosofia de vida. Tal prática é bastante positiva para a empresa no que tange aos objetivos organizacionais, pois ela já plantou tais objetivos dentro de cada colaborador e esses trabalharão ardente para conquistá-los.

Esse também é o conceito de outra arma utilizada, juntamente com a ideologia da excelência, pelas organizações. Trata-se do sequestro da subjetividade. Segundo Faria e Meneghetti (2007), “define-se por sequestro da subjetividade a privação da liberdade de crença, de análise crítica, de concepção autônoma do sujeito”. Os mesmos autores afirmam que o colaborador é envolvido por mecanismos refinados de controle que o levam a submissão a uma lógica de amor aos objetivos e valores que a organização propõe.

Para que o colaborador não seja alvo, em sua avaliação de desempenho, de críticas e desaprovações ele recorrerá, até de forma involuntária ou inconsciente, a essa ditadura da ideologia da excelência. Dessa forma, a avaliação de desempenho será perfeita e ele, como colaborador exemplar, será reconhecido e valorizado.

De fato, são esses os objetivos da avaliação de desempenho, porém não dessa maneira. A avaliação de desempenho não pode ser uma ditadura da perfeição. Pelo contrário: é através dela que as necessidades de melhoria e de desenvolvido do colaborador são identificadas e trabalhadas para o crescimento profissional do mesmo.

E, se essa dinâmica do verdadeiro sentido da realização da avaliação de desempenho não estiver clara o suficiente, a ideologia da excelência, através do sequestro da subjetividade, irá “engolir” o colaborador e gerar nele a sensação de que nunca é o suficiente para ser um bom funcionário e sempre é tempo de melhorar de se doar cada vez mais às metas e objetivos organizacionais.

Esse é o terreno fértil para a prática do assédio moral dentro das organizações. Segundo Mendes e Siqueira (2013, p. 153), “assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobre tudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.

O funcionário torna-se refém dos objetivos organizacionais e, mesmo que involuntariamente, perde o discernimento do que são as metas pessoais e metas organizacionais. O funcionário se envolve e se dedica tanto à organização que não é capaz de perceber o que está sendo “escravizado” por ela.

A ideologia da excelência formaliza esse sequestro e ainda demonstra as condições em que o trabalhador é tratado dentro das organizações. Ele é levado, através do sequestro da subjetividade, a atingir os mais altos níveis de performance e desempenho.

Se, por algum motivo, o funcionário não for capaz de atingir expectativas tão elevadas, o mesmo é isolado e extirpado da organização. Configurando, desta forma, um exemplo da prática do assédio moral. Segundo Mendes e Siqueira (2013 p. 150), “o indivíduo que não consegue ter um desempenho adequado é isolado e extirpado concreta e simbolicamente da organização. A exaustão perante o cotidiano tende a diminuir as forças do trabalhador, fazendo-o recorrer progressivamente ao maior número possível de mecanismos de defesa, que a partir de determinada intensidade o alienam e o adoecem”.

Consequentemente, há grandes chances de o funcionário ficar debilitado e doente. Com medo do fracasso, de não atingir a excelência, de não fazer parte dos

interesses da organização – da qual ele dedica á vida – o colaborador, tende a buscar todas as formas de satisfazer as vontades de seus superiores no âmbito e profissional e até pessoal.

Comprometendo sua avaliação de desempenho, o funcionário buscará agir de acordo com o que espera seu gestor. O próximo passo é de que ele tenda a se comportar cada vez mais de acordo com o que desejam seus chefes, como nos coloca Enriquez (2007) “os indivíduos são levados a agir conforme os desejos dos senhores da avaliação. Seu tipo de comportamento ficará cada vez mais adaptado às suas recompensas e à fuga das punições particularmente penosas que tais senhores possam efetivamente aplicar” (p.23) ”.

No próximo tópico, será apresentada a percepção observada de uma empresa em relação a sua avaliação de desempenho.

7. PERCEPÇÕES SOBRE EMPRESA OBSERVADA DURANTE O ESTUDO DO ARTIGO

1.1. O CONTEXTO

Para uma melhor observação prática, foi analisado o modelo de avaliação de desempenho de uma empresa do setor financeiro.

1.2. O MODELO

O modelo de avaliação de desempenho dessa empresa pressupõe que todos os funcionários se enquadram em quatro categorias de atingimento de performance: ruim, bom, ótimo e excelente.

- A. Ruim: as entregas acordadas previamente com os gestores não foram cumpridas e os resultados atingidos foram insuficientes ou abaixo da expectativa. É obrigatório um plano de desenvolvimento individual de acompanhamento com o objetivo de se recuperar os padrões necessários para o cargo avaliado.
- B. Bom: as entregas acordadas previamente com os gestores foram cumpridas e os resultados atingidos estão dentro de um patamar adequado. Nessa categoria é esperado que se enquadrem a maioria dos funcionários.
- C. Ótimo: os resultados atingidos estão acima do esperado, ou seja, o colaborador entregou com excelência todos os seus objetivos e, ainda, participou ou conduziu outras iniciativas que trouxeram resultados adicionais.
- D. Excelente: atribuída a uma parcela muito pequena do quadro de funcionários, a classificação Excelente representa um desempenho excepcional, muito

além do requerido para o cargo do avaliado. Essa avaliação é bastante criteriosa e realizada com o envolvimento de diversos níveis de liderança.

As avaliações são realizadas anualmente, com períodos semestrais de feedback e acompanhamento. A avaliação parcial não aponta o resultado do atingimento até aquele momento, mas apresenta a tendência de resultados e eventuais necessidades de ajustes.

O responsável pela aplicação da avaliação é o gestor direto do avaliado.

Após estabelecer essa curva de distribuição obrigatória para o time, adotando uma quantidade pré-determinada de funcionários para cada uma das classificações, há uma reunião de equalização entre os gestores da mesma diretoria, com o objetivo de garantir que o número equilibrado esteja de acordo com a estratégia de gestão de pessoas.

Essa curva de distribuição é a norteadora do pagamento de remuneração variável, de acordo com os resultados obtidos.

Aliado a esse modelo aplicado a maioria dos cargos da companhia, existem ainda, para níveis mais elevados, avaliações subjetivas, que refletem habilidades comportamentais, que são mensuradas de acordo com a percepção do avaliador.

8. DISCUSSÃO

Essa organização aplica claramente o método de avaliação denominado Curva Forçada, já retratada anteriormente. A escolha desse método pode ser justificada pela operação em um cenário global e com a necessidade recorrente de alinhar premissas culturais completamente diferentes.

Segundo Pontes (1996 p. 35), “este método foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a 2ª Guerra Mundial, para a escolha de oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos. ” Trata-se, portanto, de um método bastante antigo e ultrapassado. Não obstante a isso, segundo o mesmo autor (1996 p. 38), “este método privilegia um funcionário e no ano seguinte, este mesmo funcionário é “rebaixado” em sua nota, pois é necessária a realização de um tipo de “rodízio””.

Há sérios pontos críticos que devem ser observados nesse modelo.

Primeiramente, mesmo que explicado por uma distribuição considerada eficiente aos olhos da estatística, essa avaliação não permite uma comparação justa entre áreas com perfis diferentes. Por exemplo, se uma área possui um escopo de trabalho muito mais complexo, que requer uma maior senioridade do time, ela deve aplicar a mesma curva de distribuição adotada em uma área operacional. Ou seja, podemos ter funcionários avaliados com a mesma classificação e desempenho potencial totalmente diferente (recebendo a mesma remuneração variável e, aos olhos da empresa, com o mesmo nível de performance).

Se, em determinada área, é observado um número maior de talentos do que o que determina a curva forçada, estes serão submetidos a uma classificação aquém do real nível de desempenho.

Uma segunda análise refere-se à falta de objetividade da avaliação para alguns cargos. Como essas classificações são originadas em avaliações completamente baseadas na opinião do avaliador, o relacionamento pessoal acaba tendo um peso muito elevado. Mesmo que os resultados atingidos pelo avaliado sejam satisfatórios, a forma de que esse mantém relacionamento diário com o gestor impactarão

diretamente a classificação. Espera-se, nesse caso, um elevado nível de postura ética profissional do avaliador, o que nem sempre é observado.

Um terceiro ponto importante é a dependência da habilidade do gestor em “vender” o trabalho do seu time, quando a necessidade de equalizar curvas entre coordenações diferentes. Se o gestor não vencer a luta pela classificação “Excelente”, o funcionário ficará sem ser reconhecido e ele receberá, com sorte, a classificação “Ótimo”, se seu gestor conseguir.

Segundo Pontes (1996 p. 38), “na era da qualidade empresarial, o pressuposto do método torna-se errado. Em uma organização competitiva, devem existir desempenhos positivos de todos os seus membros, e se, porventura, alguma pessoa não está com desempenho positivo em um dado momento, todo o esforço para a recuperação desse desempenho deve ser empregado. Em uma empresa competitiva, cujas equipes tenham resultados positivos, o emprego de um método como esse, que busca diferencia o desempenho, somente levará a desmotivação por parte dos membros das equipes de trabalho”.

A avaliação de desempenho deve ser ferramenta na busca do crescimento profissional do colaborador e forma de direcioná-lo no alcance das metas organizacionais. Os gestores devem estar preparados para conduzir a avaliação de desempenho com esse intuito. Deve-se minimizar, o quanto for possível, os relacionamentos pessoais entre gestor e avaliado e buscar maior objetividade no trabalho.

Todos os colaboradores, gestores ou não, estão na empresa para trabalhar no atingimento dos objetivos da organização. Porém, cada ser humano é único e de ser tratado de forma respeitosa e digna. Se, por ventura, o colaborador não estiver atingindo as metas da organização, é sinal que este precisa de orientação. Incentivá-lo a participar de programas de treinamento e desenvolvimento é o mesmo que ajudá-lo como profissional e como personagem fundamental no trabalho do alcance das metas organizacionais.

9. CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho não pode ser utilizada como ferramenta para aprisionar os indivíduos dentro das organizações e, infelizmente, isso tem ocorrido. É crescente as estratégias comunicativas que potencializam a violência no ambiente de trabalho, especialmente a auto violência, a ideologia da excelência, o sequestro da subjetividade e o assédio moral.

Há o discurso de que o trabalhador para alcançar seus sonhos e ser bem-sucedido, necessita abraçar completamente as metas e os objetivos organizacionais. Os indivíduos são envolvidos pelo discurso de que executivos bem-sucedidos só conseguiram alcançar tão posição dentro da organização, pois doaram todo seu tempo à empresa, trabalhando além do horário estabelecido, substituindo momentos de lazer e vida pessoal para passar mais tempo trabalhando. Se o trabalhador não se anular e não dedicar todo o seu tempo e seus esforços aos objetivos organizacionais, ele estará fora de qualquer possibilidade de valorização e de reconhecimento profissional. Ocorre o sequestro da subjetividade visando prender o trabalhador de forma voluntária.

É preciso afrouxar a pressão exercida pela gestão e reinvestir nas ciências do trabalho. Valorizar o sofrimento e o esforço do trabalhador. Minimizar subjetividade e a avaliação somente unilateral.

Realizar avaliação de desempenho com pares e clientes, através da avaliação 360º graus, focar nas competências voltadas para o trabalho e não colocar as preferências pessoais em primeiro lugar. Focar no trabalho e não só no trabalhador.

Avaliar as dificuldades que os trabalhadores encontram na realização das atividades e valorizar o esforço do trabalhador. O discurso baseado na Ideologia da Excelência é o do alto desempenho, excelência cima de tudo, sem espaço para qualquer tipo de erros. Esse tipo de posicionamento das organizações gera stress extremo aos funcionários e os expõem ao assédio moral.

É necessário construir um ambiente de cooperação, onde há a oportunidade para o trabalho vivo, transformando o sofrimento do trabalhador em reconhecimento – valorizando o esforço para atingir as metas estabelecidas. A relação com o outro e

o coletivo são fundamentais para resistir à dominação das culturas escravizadoras das organizações e transformar o sofrimento dos trabalhadores.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECHER, Daiane Barbosa; GRISARD, Kelley Cristine; ROSÁRIO, Neida Medeiros Coimbra. **Os reflexos que a avaliação de desempenho atual do Banco HSBC apresentam para os funcionários da administração central.** 2007. 56 f. TCCP (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 67 p

DEJOURS, Christophe; **Trabalho, Tecnologia e Organização – Avaliação do trabalho submetida à prova do real – Crítica aos fundamentos da avaliação,** Ed Blucher, 2008

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTr, 1986. 94 p

ROBBINS, Stephen P; **Comportamento Organizacional,** Ed Prentice Hall, 2002

SOBOLL, Lis A; FERRAZ, Deise Luiza da Silva; **Gestão de Pessoas – Armadilhas da Organização do Trabalho,** Ed. Atlas, 2014