



DOI: 10.33947/1982-3290-v14n1-4358

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA GESTORES DE DESEMPENHO

PSYCHOLOGY CONTRIBUTIONS TO PERFORMANCE MANAGERS

Edson Bastos Marinelli¹

RESUMO

Com o presente artigo buscou-se a sensibilização por parte dos gestores em avaliar seu papel na busca por resultados. A gestão do desempenho envolve a relação entre empregados e empregadores de uma organização como membros de um grupo, a fim de promover a eficiência e o efetivo alcance das metas organizacionais. O estudo foi concebido de forma que o gestor seja capacitado a compreender e incorporar os conceitos e as práticas da gestão do desempenho de pessoas alinhando-os às contingências de sua gestão nos diferentes modelos de organizações em que atuam de forma a contribuir para o alcance dos macros objetivos organizacionais. A partir dessa proposta, vamos abordar o conceito de gestão de desempenho associado às técnicas e práticas voltadas ao processo de avaliação de desempenho profissional. Ao longo deste material, vamos estudar os principais conceitos a respeito do tema, bem como apresentar exemplos práticos, mostrando que a gestão do desempenho vai além da avaliação de desempenho propriamente dita. O que se espera ao final é a consagração do gestor em sua mudança de paradigmas, sensibilizando-o para outras formas de enxergar seu funcionário e obter melhores resultados gerais. As ideias aqui apresentadas servirão como base para o prosseguimento dos estudos referentes ao preparo do gestor de desempenho e demais profissionais da área de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Desempenho. Gestor

ABSTRACT

This article sought to raise awareness on the part of managers in evaluating their role in the search for results. Performance management involves the relationship between employees and employers of an organization as members of a group, in order to promote efficiency and the effective achievement of organizational goals. The study was designed so that the manager is able to understand and incorporate the concepts and practices of people performance management, aligning them with the contingencies of their management in the different models of organizations in which they operate in order to contribute to the achievement of organizational objective macros. Based on this proposal, we will approach the concept of performance management associated with techniques and practices aimed at the professional performance evaluation process. Throughout this material, we will study the main concepts on the subject, as well as present practical examples, showing that performance management goes beyond performance evaluation itself. What is expected at the end is the consecration of the manager in his change of paradigms, sensitizing him to other ways of seeing his employee and obtaining better general results. The ideas presented here will serve as a basis for further studies on the preparation of the performance manager and other professionals in the area of people management.

KEYWORDS: Evaluation. Performance. Manager

¹ Psicólogo, Mestre em Psicologia - Universidade São Marcos - 2007. Professor Psicologia - Universidade Guarulhos desde 1988. Consultor em Gestão de Pessoas. Autor dos Livros: Descubra Seus Talentos Humanos (2002); Comunicação Interpessoal: O Equilíbrio entre o Ouvir e Falar (2005)



INTRODUÇÃO

Os estudos na área de gestão de pessoas são caracterizados pela utilização de teorias distintas, sejam elas clássicas e contemporâneas, cujo foco principal no início se prendia somente ao controle das pessoas no ambiente das fábricas e práticas administrativas, enquanto hoje se busca uma parceria entre todos os envolvidos no processo. As empresas, a fim de manter os talentos por elas desenvolvidos, precisam cada vez de mais esforços no sentido de oferecerem desafios constantes, evitando que a pessoa tenha um olhar negativo quanto suas competências e possibilidades de desenvolvimento. Isso posto, exige todo um cuidado para que a relação não sofra desgastes e dessa forma a gestão de pessoas precisa desenvolver ações assertivas, mudando seus paradigmas, por vezes incrustadas de tal maneira em que passos para trás serão necessários até encontrar o ponto de equilíbrio entre modelos, ferramentas e gestão. Dutra (2010) destaca que, para agregar valor à empresa e auxiliar no cumprimento de metas e objetivos operacionais, é preciso que a área de gestão de pessoas proponha mudanças e mantenha o foco nos desafios estratégicos relacionados à gestão de pessoas, pois, dessa forma, a evolução da empresa acontece de forma conjunta entre todas as áreas, e não somente na eficiência de determinadas atividades e processos.

A Gestão de Desempenho representa as etapas realizadas de forma ordenada em diferentes atividades, sendo que cada uma apresenta resultados que refletem na ação realizada posteriormente, até que se conclua o processo. É preciso estabelecer a diferença entre os termos Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, pois esta última refere-se ao momento em que o superior avalia, dentro de um determinado período, seu funcionário, com base na gestão que ele, gestor, realizou e pontuou nesse tempo e que agora comenta e demonstra resultados, além de novos compromissos mútuos, ou seja, a Avaliação de Desempenho é o fim e a Gestão de Desempenho torna-se o meio de obtenção das informações.

No início, mais propriamente na Europa, o desempenho individual, século XVIII, teve na Revolução Industrial uma nova forma de como era pensada a produção que deixou de ser de maneira artesanal para algo escalonado e padronizado, por meio das máquinas. Pequenos artesãos deixavam suas habilidades para se tornarem

funcionários dessas fábricas e avaliar o desempenho do empregado em uma fábrica inglesa, por exemplo, era garantir que o lucro seria alcançado a qualquer custo. As fábricas no início eram verdadeiros porões, locais sujos, mal ventilados e iluminados, em que não se respeitavam horas de trabalho, período de descanso, perfil para o ocupante de um cargo para determinadas atividades, em que até crianças eram contratadas, além da remuneração que não levava em conta a meritocracia, tampouco a qualidade das peças fabricadas, mas sim a quantidade, que nesse período era o que mais importava. Não haviam propostas sobre saúde física e mental para os funcionários que adoeciam em ambientes insalubres e se ocorresse um afastamento do trabalho por acidente ou doença decorrente das condições oferecidas, outra pessoa ocupava o lugar destes, ou seja, é como se uma peça de um carro quebra e é substituída, e quando já estavam em condições de retornar, não havia mais o emprego.

Talvez uma das primeiras provas de avaliação, tenha ocorrido durante a Primeira Guerra Mundial, em que o exército americano começa a avaliar seus militares através de sua capacidade de liderança frente ao combate. Daí para diante surgem diferentes propostas para a avaliação, por meio de estudos que aliavam as práticas da Administração e Psicologia. Nos anos 1950, as empresas perceberam a importância de uma medição do desempenho dos funcionários, com maior critério, a partir dos resultados atingidos, pois era algo mais direto e simples de ser observado. As medições de resultados, como faturamento de um produto, número de clientes e lucro do trimestre, bem como medições sobre comportamentos adotados para alcançar os resultados, fizeram com que as organizações passassem a considerar o desempenho como uma consequência e não como algo que deveria ser controlado continuamente.

Estudos mais aprofundados sobre a gestão por objetivos e a necessária motivação dos funcionários começaram a surgir na década de 1960, levando à busca por diferentes métodos de avaliação do desempenho dos empregados, de forma que isso contribuísse para o sucesso das organizações fossem elas militares, públicas e indústrias que careciam de um sistema de monitoramento do desempenho de seus funcionários para assegurar sua continuidade organizacional.

A atividade de avaliar pessoas passou a fazer parte de um departamento das empresas, que no início leva-



vam nomes como: psicologia industrial, recursos humanos, desenvolvimento organizacional e consultoria em comportamento organizacional, deu lugar à gestão do comportamento humano, gestão do capital humano, gestão de talentos humanos, termos mais apropriados para representar um órgão interno em que a gestão de desempenho se encaixava como um subsistema do processo de gestão de pessoas. A partir dessas mudanças, também foi possível identificar a integração que ocorre entre o gerenciamento de desempenho estratégico e individual através do uso de ferramentas como o *Balanced Score Card*, mais conhecido como BSC. O uso dessa tecnologia permitiu que os objetivos organizacionais fossem refletidos em metas individuais que pudessem ser alinhadas com o desempenho desejado, e, desta forma, aumentando a responsabilidade de todos os colaboradores nos processos de produção.

Assim, o desempenho individual necessita um alinhamento às exigências organizacionais e como ele pode ser fundamental para o sucesso da organização. É através do alinhamento do desempenho humano e da maneira como a gestão do desempenho de pessoas é conduzida, que surgirão os resultados esperados, ou seja, positivos para as empresas e altos níveis de satisfação e motivação para os funcionários.

Os modelos de gestão do desempenho se situam na perspectiva da organização como um todo e também abrangem dimensões específicas do desempenho organizacional, tais como finanças, marketing, operações e logística. Os modelos envolvem as mudanças econômicas e sociais ocorridas no mundo nos últimos 100 anos. A partir das mudanças ocorridas, as empresas se viram obrigadas a repensar aquilo que era considerado importante no processo produtivo da organização e a satisfação econômica/financeira, em que a gestão do desempenho servia quase que exclusivamente para verificar a adaptação do homem à função a ele atribuída. A Segunda Guerra Mundial causou grandes mudanças sociais e econômicas em todo o mundo. Foi a partir desse grande acontecimento histórico que as empresas voltaram seus esforços para a obtenção de informações sobre como o trabalho das pessoas contribui para agregar valor à organização. Outro momento de grandes mudanças ocorreu na década de 1970. Com o boom da competitividade, o homem é visto como parte integrante do processo produtivo, influenciando os resultados da organização. É nesse ponto que as organizações percebem que a ava-

liação de desempenho, tal como se encontrava – como método de controle da realização de tarefas –, já não era suficiente, tornando-se então um processo ligado ao gerenciamento de pessoas que contribuíam para a sustentabilidade da organização frente ao novo cenário mundial. As mensurações passaram a utilizar indicadores que mostrassem o nível de participação de todos (pessoas e equipe) na busca da lucratividade para a empresa. Durante a década de 1990, as pessoas passam a ser vistas como o ativo estratégico mais relevante da organização.

Como já explicado acima, podemos dizer que a gestão do desempenho, diferentemente da avaliação é um conjunto de processos que está alinhado a uma estratégia do desempenho organizacional, e, por isso, tem uma proposta mais ampla, que articula com outras ações da área de gestão de pessoas e que envolve uma atividade contínua de avaliação, aconselhamento, em que gestores e colaboradores fazem contratos sobre a forma de desempenho, do que se espera da performance e seus impactos no resultado organizacional. A gestão da avaliação de desempenho em si é um momento pontual em que o gestor avaliador e o avaliado se encontram, e, a partir de uma conversa, concluem sobre os critérios específicos ou as expectativas específicas e os resultados da performance individual. Ao contrário da avaliação de desempenho, a gestão do desempenho é uma avaliação contínua dos funcionários, que acontece de forma orientada para combinar seus objetivos com as metas organizacionais. Ela também faz forte uso de definição de metas e métricas para identificar o progresso e áreas de pontos fortes individuais. Souza (2009) apresenta em seus estudos um processo fabricado para a integração do universo corporativo, em que as unidades de negócio, juntamente com sua equipe, seus colaboradores e líderes, atuam através de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, visando então fornecer a sustentação da empresa no mercado.

Em tempos de competitividade extrema, com mercados em constante expansão e uma globalização impossível de ser contida, é preciso que as empresas se esforcem mais e mais para ter uma gestão ágil, flexível e inovadora através da valorização das pessoas e do conhecimento. Conforme salientado por Souza (2009), o resultado do trabalho executado nem sempre atende às expectativas da organização, razão pela qual a gestão do desempenho significa avaliar os erros cometidos e os



fatores que levaram ao seu cometimento, para, em seguida, a organização tomar as decisões que eliminem as variáveis prejudiciais, como a delegação incompatível com o perfil de competência, desmotivação, ausência de integração, desestruturação do processo de trabalho e ausência de nitidez quanto aos propósitos para o atingimento das metas da organização. Já para Dutra (2010), o desempenho pode ser definido como o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa. Sendo assim, podemos dizer que a gestão do desempenho visa a sistematização de informações úteis à tomada de decisão dentro de uma organização, a fim de propiciar uma melhoria contínua dos processos, utilizando-se dos instrumentos de planejamento, acompanhamento/monitoramento, da avaliação e do controle.

Outro conceito que pode dificultar a visão o gestor sobre seu funcionário é o de Potencial. Quando falamos em desempenho, é impossível não falar em potencial, até porque, os dois caminham juntos na organização. Segundo Souza (2009), faz-se necessário diferenciar um do outro, em função das exigências de um mercado cada vez mais competitivo, tecnológico e integrado, em que predomina a importância do fator humano para o processo produtivo. Potencial é algo que se mede, assim como o desempenho, mas diferente deste ele não é medido metricamente, por exemplo, pois ele é a capacidade inerente ao ser humano que se manifesta somente quando este é exposto a situações adversas e complexas que exigem mais do que o seu atual trabalho.

Dentro do planejamento estratégico de uma organização, tem-se a definição do que será o seu negócio, seus objetivos e o modo como alcançá-los. Nesse sentido, é apresentado o conceito de Visão que descreve a posição desejada para a empresa no futuro. A Missão e Visão da empresa geralmente são mescladas para a definição dos propósitos, das metas e dos valores da organização. Essa definição acontece através da identificação da cultura, dos valores e das estratégias da organização. Souza (2009) afirma que a relação entre os objetivos integrados em vários segmentos deve possibilitar o alinhamento da missão e da visão – peças-chaves da organização – às estratégias corporativas, para assim, favorecer o processo de fortalecimento da identidade da empresa. Isso deve ser feito através do uso de indicadores que favoreçam a atuação gerencial integrada, valorizando o cliente, a excelência do produto ou serviço e a consistência do trabalho. Esses indica-

dores, segundo o autor, devem visar ao mapeamento do desempenho e proporcionar uma avaliação sob perspectivas diferentes. Trata-se de alinhar o desempenho humano na gestão estratégica da empresa.

Na gestão do desempenho, não basta ter apenas pessoas, instrumentos e estratégias. Para que tudo isso não se torne retrabalho e lacunas no caminho para o alcance das metas organizacionais, é preciso uma liderança eficaz e eficiente para engrenar esse alinhamento. Ou seja, alinhar as demandas dos clientes, com os propósitos da organização e das necessidades dos empregados.

O modelo sistêmico não aceita a tradicional hierarquia engessada das organizações que não dão importância às interfaces funcionais necessárias para passar uma tarefa de um departamento para outro. A organização deve ser um sistema adaptável às necessidades de mudanças. Entretanto, a implantação de um modelo sistêmico na organização, por si só, não é suficiente para o atingimento dos resultados esperados. É necessário que as pessoas, tanto os líderes como os liderados, participem de sua sustentação, como disse Souza (2009) ao ponderar que o processo implantado carece de contínua adaptação e sustentação além de contínua e abrangente, de modo a atingir a excelência.

O sucesso do modelo sistêmico pressupõe a interdependência entre o desempenho organizacional das equipes e das pessoas e uma liderança atuante, que estimule o comprometimento com o trabalho e a construção de uma cultura organizacional que permita a inovação e a troca de informações pertinentes internamente e com os clientes. Ainda, para que a gestão do desempenho seja eficaz, as organizações precisam ter uma fotografia clara do destino/objetivo que pretendem atingir. Isto significa comunicar seu propósito, sua estratégia, seus valores que carregam e os padrões de comportamento que esperam dos seus colaboradores. Se a organização for clara acerca dessas questões, pode e deve transportar esses aspectos para seu sistema de gestão de desempenho. Quando a abordagem de gestão de desempenho é bem planejada e implementada, pode permitir atingir o sentido de missão fornecendo clareza sobre objetivos globais da organização, um modelo para ligar a estratégia às prioridades das funções e maior objetividade sobre as competências individuais a desenvolver, reconhecimento do sucesso e feedback regular, formas de progressão funcional e salarial com



base em critérios concretos, uma abordagem para o desenvolvimento e melhoria contínua de todos.

Souza (2009 pg.42) “Ao enfatizar que pessoas são o ativo estratégico mais relevante, os novos modelos passaram a exigir transformações nas práticas de gestão do desempenho”. Alguns modelos serão apresentados apenas como um histórico ou para apreciação das organizações que ainda levam em conta as velhas práticas de avaliação. São algumas delas: Gestão da Qualidade Total baseada na filosofia do *Total Quality Management*. Tal abordagem de desempenho no modelo TQM, de acordo com Martins e Marini (2012), possui três elementos: foco no cliente, melhoria de processos e lado humano da qualidade. Além de orientar a organização na busca pela padronização de conceitos de excelência, de forma a atender às expectativas dos *stakeholders*. Prossequindo, encontramos a Administração Por Objetivos (APO) que foi desenvolvida por Peter Drucker em 1954 e relaciona a meta organizacional com o desempenho e as metas individuais, de forma que administradores e empregados aceitem os objetivos pactuados e possam entender o que deve ser feito para alcançá-los. O processo se dá com a fixação de metas participativas, a escolha do curso de ações e a tomada de decisão. Com essa metodologia, a avaliação de desempenho passa a agregar valor aos resultados da organização, com fortalecimento da cultura do feedback, que passou a ser tratado com princípio fidedigno necessário para as políticas de RH e a definição do papel organizacional, de acordo com Souza (2009). Outro modelo que teve destaque levou o nome: Sete Ferramentas de Gerenciamento ou desdobramento da função qualidade: também conhecida como *Quality Function Deployment* (QFD), surgiu da necessidade de “[...] substituição das práticas de qualidade vigentes por ferramentas mais capazes de identificar, traduzir e transformar as necessidades latentes em produtos” (SOUZA, 2009, p. 46). A partir dessa nova visão sobre os processos, foi possível enxergar as dificuldades de adaptação das organizações às mudanças dos conceitos e das práticas da nova gestão do desempenho das pessoas. Desempenhos inferiores dos colaboradores são encontrados quando não se identifica todos os desejos dos clientes e deixar de atender até mesmo os mais simples a fim de evitar a insatisfação. Também encontramos entre os modelos mais utilizados nas grandes corporações: Nove variáveis de desempenho ou modelo de Rumler & Brache: Martins

e Marini (2010) também o tratam como um instrumento para a melhoria do desempenho, por meio de diagnósticos pontuais. É visto como guia e/ou diretrizes na busca da melhoria contínua pela organização, de forma que não haja fragmentação de ações e desperdício de pessoal. Para isso, Rumler e Brache se apoiam em duas dimensões: níveis de desempenho e necessidades de desempenho, que, combinados, formam uma matriz de nove interseções. Sua implementação ocorre com o estabelecimento de indicadores para cada interseção, englobando todos os níveis da organização, seus objetivos, seus projetos e suas técnicas de gerenciamento.

A partir dos anos 1990, as demandas da nova economia exigiram níveis crescentes de desempenho efetivo, transformando radicalmente a lógica e a dinâmica do contexto organizacional. A concepção de qualidade deslocou o olhar para a orientação simultânea ao padrão, ao uso, ao custo e ao atendimento das necessidades latentes, exigindo modelos de gerenciamento flexíveis, que garantissem a sustentação das organizações no mercado. Em face desta demanda, emergiram enfoques sistêmicos para orientar a atuação empresarial, visando o alcance de resultados estratégicos que, por sua vez, demandaram modelos de gerenciamento do desempenho humano mais eficientes, eficazes e efetivos.

É nesse ponto que as organizações percebem que a avaliação de desempenho, tal como se encontrava – como método de controle da realização de tarefas –, já não era suficiente, tornando-se então um processo ligado ao gerenciamento de pessoas que contribuíam para a sustentabilidade da organização frente ao novo cenário mundial. As mensurações passaram a utilizar indicadores que mostrassem o nível de participação de todos (pessoas e equipe) na busca da lucratividade para a empresa. Durante a década de 1990, as pessoas passam a ser vistas como o ativo estratégico mais relevante da organização.

O processo de gestão do desempenho pode ser implantado, em primeiro lugar, a partir de um diagnóstico do ambiente organizacional, do ambiente do mercado onde a organização está inserida e, em especial, da cultura e do clima organizacional. A partir daí o desenvolvimento do sistema em si acontece através de uma base conceitual das escolhas das estratégias e dos instrumentos, da sensibilização e da divulgação das informações para todos os envolvidos e, em especial e mais importante, o alinhamento com as diretrizes



estratégicas e o patrocínio da estratégia. É fundamental o apoio da área estratégica da empresa para que ocorra a implantação do sistema, inicialmente como um projeto piloto para avaliar a simplicidade dos instrumentos e a acessibilidade, bem como estimular a participação dos envolvidos para, como última etapa, promover um acompanhamento dos resultados e dos planos de ação consequentes do processo de avaliação. Segundo Souza (2009), um sistema de desempenho adequado reflete a dinâmica entre o que o mercado (cliente externo) demanda e os esforços empregados pela organização no atendimento das necessidades demandadas, de acordo com seu plano estratégico.

Segundo o autor, a configuração de um sistema de desempenho tem como componentes: valores, processos, ferramentas e consequências. Tal ciclo tem 4 pilares que são: 1. Valores: premissas da mensuração de desempenho como uma condição *sine qua non* à sustentação de níveis crescentes de excelência. 2. Processos: mecanismos de planejamento, acompanhamento e avaliação, construídos para gerenciar as contribuições das pessoas e equipes. 3. Ferramentas: instrumentos que favorecem o planejamento, o acompanhamento da evolução das metas e a mensuração do atendimento das necessidades críticas dos clientes. 4. Consequências: decisões apoiadas nas informações da avaliação, como ações de T&D, recompensas, transferências e desligamentos.

Segundo Souza (2009), esse é um ciclo contínuo que permite à organização responder a algumas questões essenciais. Qual a contribuição de cada colaborador e de cada equipe para que o desempenho da empresa chegue à excelência? • Qual a melhor forma de acompanhar satisfatoriamente tais desempenhos? • Quais instrumentos posso utilizar para avaliar seu desempenho? Como resposta a essas perguntas, é preciso considerar três etapas, que são: planejamento, acompanhamento e avaliação. Planejamento significa definir, previamente, as expectativas de desempenho e metas para grupos e indivíduos para canalizar seus esforços com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais. Ele também inclui as medidas que serão utilizadas para determinar se as expectativas e metas estão sendo cumpridas. Envolver os colaboradores no processo de planejamento ajuda a compreender os objetivos da organização, o que precisa ser feito, por que e como ele deve ser feito.

Acompanhamento significa monitorar consistente-

mente a medição do desempenho e fornecer feedback contínuo para funcionários e grupos de trabalho sobre o progresso no alcance dos objetivos. O monitoramento contínuo fornece a oportunidade de verificar como os funcionários estão trabalhando e permite a identificação e resolução de eventuais problemas no processo. Já a avaliação implica em avaliar o desempenho do funcionário e da equipe no alcance das metas e dos objetivos da organização.

De forma resumida, envolve avaliar a capacidade de um colaborador para a execução de determinadas tarefas. Avaliar periodicamente melhora o desempenho e permite à organização instituir sistemas de recompensa.

Para seguir com a gestão do desempenho, os gestores ou líderes precisam recorrer a um conjunto de ferramentas e técnicas que deverão ser utilizadas de forma coordenada, com o propósito de auxiliar os colaboradores e as equipes, bem como a organização, no caminho para a excelência.

Métodos de avaliação, segundo Souza (2009, p. 83), são “[...] procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para a observação sistemática da realidade”. Assim, quando uma organização se predispõe a gerenciar o desempenho, seus líderes precisam saber escolher bem as ferramentas ou métodos de observação, pois é o gestor quem aplica a avaliação de desempenho para sua equipe e age como se fosse um mentor, um orientador e não um juiz que julga o comportamento de um colaborador. O objetivo da avaliação de desempenho é, segundo Alves (2013, p. 7): “[...] dar respostas a como se dá a evolução na realização das atividades prioritárias no trabalho. Para tanto a avaliação deve mensurar as reais necessidades de aferição de metas e pontos críticos da área que se está avaliando, sob pena de não se extrair resultados concretos e proveitosos para a melhoria do resultado global da equipe.

Alguns autores criticam determinados métodos de avaliação ou a forma como são colocados na empresa por entenderem que ao implementar nas organizações não há o devido preparo gerencial, que antecede a escolha do método. Uma falha é não preparar o gestor para gerir pessoas, outra é um erro de conceito com avaliações assistemáticas, seguidas pelas não participação dos avaliados em seus processos de desenvolvimento e o excesso de subjetividade na escolha do método.

Os métodos tradicionais ou clássicos ainda muito usados nas organizações podem ter boa aceitação em



razão da própria cultura e valores da empresa. Representam as práticas utilizadas pelas organizações e que foram, ao longo do tempo, aprimorando-os de acordo com a evolução das exigências do mercado e das pessoas. São eles: Escalas gráficas: foi e ainda é em algumas organizações o método mais adotado; ele avalia os indivíduos de acordo com critérios preestabelecidos, padronizados como um desempenho ideal. Objetiva a comparação entre os desempenhos dentro de uma área. Pesquisa de campo: é o método também clássico que utiliza de entrevistas feitas pelas chefias ou especialistas. Relatório de Performance: outro método antigo e trata-se de um documento que descreve os potenciais, fraquezas e forças – quase como uma análise SWOT – e as contribuições que o empregado traz à organização. Escolha Forçada: em que o gestor é forçado a escolher entre um e outro comportamento previamente listado. Incidentes Críticos sendo o avaliador levado a observar escores mais altos e os mais baixos, para então concluir sua avaliação. Comparação de Pares em que os funcionários são comparados dois a dois e verificar qual o melhor, sendo um método qualitativo e injusto por não levar em conta fatores como intenção e desempenho, somente o resultado individual. Avaliação por resultados: realiza um comparativo entre o que foi previsto e o que foi efetivamente realizado. Avaliação por objetivos: é extraído da Administração por Objetivos (APO) e tem enfoque no cumprimento dos objetivos específicos que podem ser mensurados e alinhados aos objetivos organizacionais, previamente acordados.

Já os mais eficazes em relação ao Feedback aos avaliados são: *Nine Box*: É uma matriz de potencial e desempenho muito utilizada para planejamento de sucessão e desenvolvimento. Consiste em um gráfico em que um eixo estão os dados de desempenho de seus funcionários; em outro, os de potencial. Cada eixo é dividido em três cortes: baixo, médio e alto. O resultado são nove caixas, quadrantes, rótulos. Cada funcionário poderá, dependendo da avaliação, ser encaixado em uma dessas divisórias e, com base nisso, vai receber uma espécie de etiqueta. Demonstra quais colaboradores possuem um alto desempenho e potencial para atividades mais complexas, e também aponta os gaps existentes. Avaliação 180 graus bastante usado em que o superior avalia seu funcionário e recebe deste o feedback da atuação do avaliador, ou seja, ambos se avaliam. Avaliação 360 graus: permitindo uma avaliação comple-

ta entre muitos atores, sendo o gestor, seus pares, funcionários, abrindo também para clientes e fornecedores. É uma atividade de avaliação em que o avaliado recebe informações de todas as áreas com as quais ele interage, ou seja, da chefia imediata, dos seus subordinados ou colaboradores – se assim tiver, dos seus pares, clientes e fornecedores internos. Essa avaliação dá oportunidade ao avaliado de receber informações sobre seu desempenho nas diferentes áreas em que atua e sob perspectivas distintas, o que a torna bastante completa. Avaliação 450 graus, ainda pouco praticada no Brasil, mas que acrescenta ao método 360 graus, a presença de um profissional externo, como uma consultoria, que irá analisar os questionários respondidos por executivos sobre a própria condição dentro da organização, cruzando as informações com outros questionários respondidos pelos demais funcionários.

Os métodos de avaliação produzem conhecimento de como funciona a organização, para seus líderes e colaboradores, ajudando na percepção de qualidades que possam estabelecer hierarquias e competências e necessidades de treinamento. Ao avaliar o desempenho, o líder cria, mesmo que não queira, uma relação de dependência entre os resultados esperados e o sistema de recompensas proposto pela organização, em que parte da remuneração de um servidor está atrelada ao seu desempenho individual. Os métodos aqui estudados possuem abordagens quantitativas e qualitativas, que funcionam ou não de acordo com as escolhas feitas para os ambientes organizacionais. É necessário levar em conta que nem sempre o gestor acerta e que não pode, por essa razão, testar novos métodos a cada período. A avaliação de desempenho propicia um olhar mais individual do líder sobre seus colaboradores. E não se trata apenas de uma eventual recompensa financeira. É fato que muitos funcionários ficariam mais felizes se houvesse reconhecimento pessoal, inserção em planos de carreira ou oportunidades de capacitação ou treinamento.

Muito se fala sobre o preparo do gestor no processo de avaliação de pessoas. Competências e habilidades diferentes podem ser alocadas com base nas diferentes estratégias corporativas. Sejam elas quais forem, existe um princípio básico na formação dos gestores que é o desejo genuíno de gostar de pessoas, que é o amor pelo Ser Humano. Técnicas de avaliação não serão suficientes se não houver o que chamamos de sensibilização.



Não se trata somente da conscientização ou do compromisso em avaliar corretamente, mas de ter um olhar mais contemplativo sobre o Ser Humano que transcende aspectos quantitativos e qualitativos transformados em métricas.

Para tanto torna-se imperativo verificar as reações de cada gestor da companhia quando confrontado com a tarefa de melhor conhecer seus funcionários, não somente por meio de realizações e técnicas aplicadas, mas substancialmente, o que os motiva, o que pensam sobre vida, trabalho, família, desafios etc. Esses conhecimentos dão ao gestor uma melhor condição de julgamento das realizações de seus subordinados. Chega-se à conclusão que é necessário investir no desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais dos gestores, antes da implantação de qualquer sistema de avaliação. Saber pensar estrategicamente. • Saber planejar, acompanhar e avaliar, de modo eficaz, o trabalho das pessoas. • Saber administrar as informações geradas pelos sistemas de desempenho. Pontos negativos de um gestor de pessoas: Formação ruim - insegurança em fornecer *feedbacks* – Falta de habilidade na condução do processo - Basear-se em acontecimentos recentes - Levar em conta características extra cargo -Supervalorizar qualidades potenciais - Efeito de halo - Erro de tendência central.

Os sistemas de gestão do desempenho, que tipicamente incluem avaliação do desempenho e desenvolvimento funcional, estão mais propensos a falhar impactando na eficiência da organização. Ora, se um sistema de gestão do desempenho não está funcionando bem, provavelmente as ferramentas utilizadas não são apropriadas, e os processos causam dificuldade na gestão do desempenho. Uma das causas pode ser a condução dessa gestão de forma pessoal. O *feedback* corre o risco de não ser realista, uma vez que gerentes ficam relutantes com a possibilidade de sofrerem represálias por parte dos funcionários por eles avaliados, afetando assim o clima organizacional. Por outro lado, empregados argumentam que seus gerentes não têm habilidades na hora de discutir o desempenho e são ineficazes em treiná-los a desenvolver suas capacidades.

A reclamação é que a gestão do desempenho é burocrática e consome muito tempo pelo pouco valor que adiciona. Isso leva gerentes e empregados a ameaçar a gestão do desempenho como um mal necessário que deveria ser minimizado ao invés de um processo

importante que agrega feitos positivos em nível individual e organizacional. O gestor deve levar em conta que o autodesenvolvimento deve ser visto como uma estratégia de melhoria da performance organizacional. Souza (2012) afirma que é fator importantíssimo para a performance da excelência a preparação da liderança em face da assunção de novas responsabilidades no mundo organizacional. Ao planejar a avaliação de desempenho, os gestores devem considerar que aquilo a ser avaliado engloba duas coisas: resultados e comportamento. Os resultados muitas vezes são muito específicos e mensuráveis. Por outro lado, o comportamento exibido pelos funcionários nem sempre é mensurável. O comportamento individual é subjetivo e muitas vezes se relaciona diretamente com a capacidade de produzir resultados. Amarrar resultados e comportamento na definição prévia das metas estratégicas pode ser bastante eficaz. Não é fácil mensurar o comportamento, mas com dedicação e habilidade os gestores podem fazer com que o empregado perceba o quanto sua atuação é importante para alcançar objetivos globais da organização. Antes de qualquer coisa, Souza (2012) aponta para a liderança como fundamento para o atingimento da qualidade, produtividade e dos objetivos de uma organização. Quanto aos aspectos comportamentais e cognitivos, existe a ideia de que o ambiente deva ser estimulador e propício à utilização de competências individuais, pois a excelência do desempenho humano é resultado do conjunto das relações humanas e laborativas, conforme apontado por Souza (2012), ou seja, o indivíduo, ao ser inserido em um ambiente organizacional, não deixa de ser humano, e seus pensamentos e comportamentos podem contribuir para seu desempenho e o da própria organização.

A razão tornou-se algo inteiramente aproveitado no processo social. Seu valor operacional, seu papel de domínio dos homens e da natureza tornou-se o único critério para avaliá-la. (HORKHEIMER, 2002, p. 29). Um processo de gestão de desempenho eficaz ajuda a estabelecer e apoiar a ligação entre os objetivos estratégicos da empresa e as ações e tarefas cotidianas dos indivíduos. Se o estabelecimento de metas é eficaz, é possível rastrear as progressões do desempenho individual, de equipes e da própria organização. Permite ainda a otimização da produtividade.

A seguir, algumas práticas que podem melhorar a atuação do gestor do desempenho: Fornecer *feedback* claro e construtivo para indivíduos e equipes. Definir



e comunicar de forma clara os objetivos e padrões de desempenho desejados. Rever o desempenho e dar incentivos de uma maneira consistente e justa. Fornecer aprendizado básico e oportunidades de desenvolvimento. Reconhecer e premiar as melhores performances (pessoas e equipes). Ligar desempenho a um sistema de recompensas e reconhecimento. Identificar/enxergar uma rota de progresso na carreira para os empregados. Segundo Souza (2012), o comprometimento dos indivíduos está diretamente ligado ao diálogo. Saber fornecer o *feedback* não é ser duro com o funcionário. O diálogo é essencial para que o gestor e o avaliado possam ser honestos sobre o desempenho esperado e o efetivo. É uma postura gerencial que não busca o controle, mas sim o envolvimento de todos na consecução dos objetivos organizacionais. Os gestores têm a função crítica de entregar resultados e precisam estar preparados para conduzir um processo de gestão do desempenho eficaz que permita aos funcionários entender os objetivos da organização; identificar quais resultados contribuem para a conquista dos objetivos organizacionais.

A integração de indivíduos, o planejamento e o desempenho com objetivos organizacionais desenvolvem as capacidades individuais, de equipe e da organização em conduzir/alcançar melhores desempenhos.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. P. **Avaliação de desempenho**: uma ferramenta de gestão. São Paulo: Escolar Editora, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002. SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4.ed. São Paulo: Editora McGraw Hill, 2012.

MARTINS, H. F.; Marini, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança para resulta-**

dos: atributos ideais de um modelo. III Congresso Con-sad de Gestão Pública, Brasília/DF, 15 a 17 mar., 2010. Acesso em: 2 ago. 2016.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora