



Campus Virtual  
**Cruzeiro do Sul**  
*Educação a Distância*  
*Pós-graduação*



**Avaliação de Desempenho Profissional:  
Métodos e Tendências**

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: MÉTODOS E TENDÊNCIAS**

Sergio da Silva Richieri

Profa. Eliane Angeolini

## ***Resumo***

Este artigo procura descrever as principais características dos métodos de avaliação de desempenho humano nas organizações, destacando os objetivos e as tendências atuais dos mesmos. Uma pesquisa exploratória sobre o tema, realizada nas obras de referência e na base acadêmica informatizada, selecionou o material pertinente para posterior análise e estruturação do artigo. A pesquisa mostrou que as metodologias mais antigas, denominadas tradicionais, focalizam apenas o desempenho passado, produzem avaliações mais subjetivas devido a distorções provenientes do avaliador e não determinam a participação do avaliado no processo. Os modelos de avaliação por objetivos e avaliação por competências, mais recentes, tornam as avaliações mais complexas e objetivas por estabelecerem desafios de desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, alinhadas com as metas e estratégias da empresa e pela integração do processo da avaliação, com os outros processos de gestão de pessoas. As tendências da avaliação de desempenho revelam metodologias em construção, compostas por modelos complexos e flexíveis, “customizados” e alinhados com as estratégias da organização.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Avaliação profissional.

Desempenho profissional. Gestão de pessoas. Métodos de avaliação.

## ***Abstract***

This article aims to describe the main characteristics of human performance assessment methods in organizations, highlighting the objectives and current trends thereof. An exploratory research on the subject held in reference books and computerized academic foundation, selected relevant material for further analysis and structuring of the article. Research has shown that older methods, called traditional, just focus on past performance, produce more subjective assessments because of distortions from the evaluator and do not stipulate the participation of the evaluated in the process. The models of evaluation by objectives and evaluation by competences, more recent, make the most complex and objective assessments by setting development challenges of individual and organizational competencies, aligned with the goals and business strategies, and integration the evaluation process with other people management processes. Trends of performance evaluation show methodologies under construction, composed of complex and flexible models, "customized" and aligned with the organization's strategies.

Key words: Performance evaluation. Professional evaluation. Professional performance. People management. Evaluation methods.

## **1. Introdução**

O presente trabalho é resultante de uma pesquisa conceitual sobre as metodologias de avaliação de desempenho profissional, descritas na literatura científica, resumindo, de forma sucinta e estruturada, suas principais características.

Chiavenato (2009) aponta a avaliação como um processo dinâmico de apreciação sistemática do desempenho do empregado, para reconhecer e estimular o trabalho individual e a conquista dos resultados.

Os objetivos do programa de avaliação de desempenho profissional, introduzido inicialmente nas indústrias criadas pelo capitalismo moderno, demonstram uma evolução dos conceitos e práticas associadas, adicionando ao foco original de medição do desempenho passado, o planejamento do desenvolvimento futuro e o alinhamento dos esforços de todos na conquista dos resultados da organização.

Perante o cenário atual, globalizado, instável e competitivo, uma metodologia de avaliação de desempenho proporciona vários benefícios para o gestor, para os funcionários e para a organização, destacando-se entre eles o reconhecimento dos talentos e o desenvolvimento do capital humano, essenciais para o sucesso da empresa.

Pontes (2014) classifica os métodos de avaliação em dois grupos principais: um com ênfase no passado e critérios mais subjetivos. Neste grupo aparecem os métodos tradicionais, mais antigos e simples, como os de escalas gráficas, pesquisa de campo, incidentes críticos, fases descritivas, escolha forçada, comparação binária, atribuição de grau. No outro grupo, com foco no passado e no futuro, e critérios mais objetivos, destacam-se os métodos mais recentes, como a avaliação de atividades, a avaliação por objetivos, e a avaliação por competências.

A avaliação por objetivos, parte integrante da Administração por Objetivos – APO, de Peter Drucker preconiza a negociação para o estabelecimento e avaliação de objetivos individuais, acordados com os

funcionários, e direcionados para a consecução dos objetivos macros da empresa.

A avaliação por competências, metodologia mais recente e com distintas interpretações, é parte importante do processo de gestão por competências, um abrangente conceito de gestão de pessoas, calcado na captação e desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, que integram as competências organizacionais, essenciais para a realização dos negócios das empresas.

A busca da excelência nos processos organizacionais, tem se tornado o foco principal das competitivas empresas de sucesso, introduzindo novos desafios na gestão dos recursos humanos, visando selecionar, reter e motivar seus talentos: os funcionários com as competências profissionais dedicadas à conquista dos resultados planejados.

Nesse sentido, o modelo de gestão por competências, de acordo com Brandão (2012), procura guiar e integrar os diferentes processos organizacionais, criando um processo contínuo de troca de competências entre a organização e os colaboradores.

As principais tendências da avaliação de desempenho, no final do artigo, apontam o uso de indicadores sistêmicos, o alinhamento das metas individuais com as estratégicas, a troca de "*feedbacks*" contínuos entre avaliadores e avaliados, o estímulo à melhoria dos resultados por meio de incentivos e reconhecimentos formais, entre outras.

Os vários métodos de avaliação de desempenho profissional parecem, a princípio, ter conceitos e práticas diferentes, mas se complementam na avaliação e desenvolvimento do capital humano. Com o passar do tempo os métodos têm aumentado sua complexidade e a abrangência, sinalizando uma metodologia em construção, cada vez mais utilizada no contexto multifacetado e instável das organizações atuais.

Este trabalho está organizado em seções, conforme descrito a seguir. Na seção 2 é apresentado um histórico da avaliação de desempenho, seguido pelos objetivos do programa de avaliação de desempenho na seção 3. Na

seção 4, são relacionados os benefícios do programa de avaliação de desempenho. Na seção 5 estão apresentados os métodos de avaliação de desempenho tradicionais, seguidos pelos métodos mais recentes nas seções de 6 a 8. A seção 9 resume as tendências atuais da avaliação de desempenho e a seção 10 finaliza o artigo com as considerações finais.

## **2. *Histórico da Avaliação de Desempenho***

Para Chiavenato (2009) avaliar uma pessoa, uma coisa ou uma situação particular, atribuindo a ela um valor específico, é uma prática comum do ser humano, realizada continuamente no decorrer das atividades sociais e das ocorrências da vida diária.

O trabalho mecanizado nas fábricas, padrão introduzido pela Revolução Industrial, não trouxe inicialmente uma preocupação com a avaliação do desempenho dos operários da linha de montagem, pois bastava acelerar o ritmo das esteiras, para conseguir aumentar a produção final. O empregado, nesse contexto, era considerado um apertador de parafusos, moldado exclusivamente pelas ordens da chefia e pelo salário, pago pela empresa todas as semanas.

Brandão e Guimarães (2001) atribuem ao capitalismo moderno a criação das grandes indústrias do início do século passado que, buscando a racionalização do trabalho, estabeleceram a utilização de processos e escalas avaliativas do desempenho de empregados. Essa avaliação formal do desempenho dos empregados foi reforçada posteriormente, pela utilização de processos e escalas de avaliação de mérito, pesquisadas por Taylor e, aplicadas na época, para disciplinar e interferir no modo de realizar o trabalho, visando aumentar a produtividade do trabalhador.

Chiavenato (2009) relata que o aparecimento, no século XX, das teorias administrativas de enfoque humanista, deslocou o foco principal dos administradores, do aperfeiçoamento das máquinas, para o aprimoramento do ferramental humano: empregado dotado de capacidade, motivação e potencial individual único, que pode ser estimulado e orientado para melhorar o seu desempenho.

Dentre essas teorias humanistas, continua o autor, destaca-se a que estuda o comportamento individual do empregado, inserido no ambiente organizacional, com o desejo de satisfazer, por meio do trabalho diário, suas aspirações fundamentais e suas necessidades de autoestima e autorrealização.

Marras (2012) relata que no Brasil, nessa mesma época, o Estado passou a atuar como regulador das relações trabalhistas e, com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1942, os patrões e dirigentes se voltaram para o cumprimento dos inúmeros dispositivos legais, que estabeleceram os direitos e deveres dos empregados.

O autor cita que a Administração por Objetivos (APO) de Peter Drucker, (1954) difundiu o conceito de avaliar o desempenho do empregado de acordo com a realização dos objetivos acordados anteriormente, entre ele e a gerência. Essa metodologia de avaliação passou a ser utilizada em muitas empresas multinacionais na década de 1970.

Algumas dificuldades citadas por Gil (2001), apud Marras (2012), como os objetivos impostos de cima para baixo, o pouco envolvimento gerencial, a ausência do empregado no planejamento e acompanhamento levaram muitas empresas a substituir a APO por modelos avaliativos com maior participação dos empregados.

Para Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico, envolvendo gerente e funcionário, que procura medir ou estimar o valor, a excelência, e as qualidades do empregado para melhor aproveitamento do mesmo na empresa.

A avaliação de desempenho nos métodos tradicionais, de acordo com Marras (2012), mensurava apenas o desempenho do trabalhador na realização das atividades estabelecidas.

Pontes (2014 p. 26) destaca o aspecto de processo contínuo da avaliação:

“a administração ou avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários,

referente aos resultados desejados pela organização e acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos”.

O autor considera a avaliação um dos instrumentos mais importantes para a gestão de pessoas, pois ela avalia sistematicamente o comportamento dos funcionários, relacionado ao trabalho e aos resultados conquistados, bem como estimula o gerente a fornecer “*feedbacks*” consistentes dos aspectos fortes e fracos do colaborador, e a elaborar um plano de ação conjunto para o seu desenvolvimento futuro.

A avaliação de desempenho, que de acordo com o autor, tinha perdido a importância, e sido relegada ao esquecimento, devido talvez a implantações mal sucedidas em várias organizações, foi revitalizada pela necessidade das empresas em reter, valorizar e motivar seus talentos, capital humano essencial para a consecução dos negócios.

As empresas, depois de elevados investimentos em tecnologia e mudanças na estrutura e nos processos internos, concluíram que, para conquistar resultados significativos de aumento de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, precisam contar com profissionais qualificados e dedicados, motivados e competentes para superar os desafios e atingir as metas estabelecidas.

Nesse cenário de valorização do capital humano, o programa de avaliação de desempenho, firma-se como instrumento importante para a gestão de pessoas, integrando e direcionando os demais programas de RH.

### **3. *Objetivos do programa de avaliação de desempenho***

Chiavenato (2009) descreve três objetivos principais de um programa de avaliação de desempenho:

- O programa deve propiciar medição do potencial humano dos colaboradores visando plena aplicação do mesmo;



- Deve considerar o capital humano dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva, cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo de como é administrada;
- Deve estimular a participação e o desenvolvimento de todos os colaboradores, equilibrando os objetivos da organização de um lado, com os objetivos de cada indivíduo.

Pontes (2014) situa o programa de avaliação de desempenho como dependente do planejamento estratégico e relacionado aos programas de gestão de pessoal, gestão da qualidade e econômico-financeiro, com objetivos de:

- Dinamizar o planejamento da empresa;
- Melhorar a produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e aspectos econômico-financeiros;
- Desenvolver as competências das pessoas e da empresa;
- Estabelecer os resultados esperados dos colaboradores na organização;
- Obter comprometimento dos funcionários quanto aos resultados estabelecidos;
- Melhorar a comunicação, facilitando diálogos construtivos, entre níveis hierárquicos, para reduzir incertezas e ansiedades;
- Proporcionar orientação constante sobre o desempenho do colaborador visando melhoria;
- Gerar informações sobre resultados realizados pelas equipes;
- Fortalecer clima de confiança, motivação e cooperação entre os integrantes das equipes;
- Ser instrumento propagador de gestão da qualidade;
- Ser instrumento direcionador de decisões de carreira, salários e participação nos lucros e resultados;
- Ser instrumento para o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e identificação de talentos.

O autor destaca que nem todos os programas de avaliação conseguem cumprir os objetivos almejados, devido à escolha de ferramenta de avaliação inadequada, falta de clareza dos objetivos para avaliado e avaliador, inabilidade gerencial para realizar as diferentes etapas do processo, entre outros.

Hipólito e Reis (2002) apud Marras (2012) citam quatro focos da avaliação de desempenho, usados pelas empresas atuais. As organizações, ao optarem por um ou mais focos do programa, precisam selecionar os conteúdos e os instrumentos avaliativos específicos para atender a finalidade estabelecida. Os focos são:

- Avaliação do potencial
- Análise comportamental
- Desenvolvimento profissional
- Realização de metas e objetivos

#### **4. *Benefícios do programa de avaliação de desempenho***

Considerando os atores participantes de um programa de avaliação de desempenho bem planejado, coordenado e desenvolvido, Chiavenato (2009) relaciona os principais benefícios:

Para o gerente avaliador

- Avaliar objetivamente o desempenho e o comportamento do subordinado;
- Comunicar ao avaliado os resultados da avaliação realizada;
- Propor providências para o avaliado melhorar o desempenho.

Para o subordinado avaliado

- Conhecer as regras do jogo: os comportamentos valorizados e os objetivos de desempenho estabelecidos;
- Conhecer as expectativas do avaliador sobre seu desempenho, os pontos fracos e fortes, na visão do gerente;
- Conhecer as providências que ele próprio deve tomar para melhorar o desempenho e as que o gerente recomenda para tal;

- Realizar uma autoavaliação crítica quanto ao seu potencial e necessidades de desenvolvimento.

Para a organização

- Avaliar o potencial de seus recursos humanos e estabelecer os objetivos de cada colaborador;
- Identificar as pessoas com necessidade de reciclagem, aperfeiçoamento, transferência ou promoção;
- Dinamizar a política de recursos humanos abrindo oportunidades de desenvolvimento e crescimento do pessoal, estimulando aumento de produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

## **5. Métodos de avaliação de desempenho**

Para avaliar colaboradores com características diferentes, em empresas de porte grande, médio ou pequeno, Chiavenato (2009) descreve alguns métodos de avaliação de desempenho, desde os antigos, denominados tradicionais, até os mais recentes como o método de avaliação de desempenho por objetivos, a avaliação por competências e o método misto. O autor ressalta que a avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta, e não um fim, por si só. Ela precisa ser “*customizada*” às necessidades da organização e aos propósitos definidos.

Pontes (2014) divide os métodos de avaliação de desempenho em dois grupos: com ênfase no passado ou com ênfase no futuro.

- Ênfase no passado, com critérios de avaliação mais subjetivos: escalas gráficas; pesquisa de campo; incidentes críticos; fases descritivas; escolha forçada; comparação binária e atribuição de graus.
- Ênfase no futuro, com critérios de avaliação mais objetivos: avaliação de atividades; avaliação por objetivos e acompanhamento e avaliação por resultados.

O método de avaliação de desempenho por competências, de acordo com Pontes (2014), tem conceitos mais recentes, com focos no passado e no

futuro, e apresenta maior grau de objetividade, principalmente quando utilizado por múltiplos avaliadores, na avaliação 360 graus.

### Método lista de verificação ou “checklist”

Marras (2012) descreve o método lista de verificação, composto por uma matriz de dupla entrada, com os fatores de avaliação dispostos nas linhas, e os conceitos de muito bom a fraco, para o avaliador assinalar a classificação, numa das quatro colunas do formulário. Esse método de avaliação, por sua simplicidade de elaboração e aplicação, pode ser usado nas empresas pequenas ou com empregados de baixo ou médio nível intelectual.

### Método de escala gráfica

É o método mais utilizado e divulgado, de acordo com Chiavenato (2009), pois é de aplicação muito simples. Todavia requer cuidados para tentar reduzir a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem distorcer os resultados.

O método utiliza um formulário de dupla entrada, uma matriz com as linhas horizontais contendo os fatores de avaliação, previamente selecionados, descrevendo as qualidades que se pretende avaliar nos colaboradores. Quanto melhor a descrição dos fatores, mais sumária, simples e objetiva, maior será a precisão da avaliação.

Nas colunas verticais aparecem os graus de variação dos fatores: conceitos de fraco a ótimo, insatisfatório a excelente, raramente a frequentemente, ruim a excepcional, etc. que devem ser assinalados pelo avaliador para definir o grau da avaliação em cada fator.

Chiavenato (2009) descreve três alternativas de escalas gráficas para a avaliação de desempenho:

- Escalas gráficas contínuas com linha única unindo as descrições dos dois pontos extremos que estabelecem o mínimo e o máximo da escala. A avaliação pode ser assinalada em qualquer ponto da linha.

- Escalas gráficas semicontínuas, com a inclusão de pontos intermediários subdividindo a escala contínua, e a inclusão de números, em cada divisão, para facilitar a avaliação.
- Escalas gráficas descontínuas com a inclusão de graduações intermediárias, nas posições que podem ser assinaladas pelo avaliador, previamente fixadas e descritas. Essas escalas são representadas numa matriz com os fatores de avaliação descritos nas linhas horizontais e os graus de avaliação dos fatores nas colunas verticais.

Chiavenato (2009) mostra um formulário de escala gráfica descontínua, com atribuição de pontos, para quantificar os resultados e facilitar a comparação entre os avaliados. Nessa ficha o conceito, denominado grau de aplicação, de cada coluna é dividido em três números, correspondendo a pontos, que devem ser atribuídos pelo avaliador para cada fator avaliado.

Nos modelos de escalas gráficas descontínuas é possível também realizar a ponderação dos fatores atribuindo a cada fator um peso maior ou menor, de acordo com a importância do mesmo na avaliação.

O autor menciona uma redução quantitativa da avaliação de desempenho, nas empresas que limitam a utilizar a soma dos pontos da avaliação para realizar comparações simplistas entre os avaliados.

Pontes (2014) destaca que, por melhor que seja feita a descrição dos fatores de avaliação e dos indicadores de desempenho, o método de escalas gráficas incorpora alguma subjetividade na avaliação, devido a interpretações diferentes de um avaliador para outro, seja sobre a definição dos fatores, seja dos conceitos dos indicadores de desempenho. Esse método é sujeito também a tendências ou propensões dos avaliadores, decorrentes de suas próprias deficiências ou dificuldades pessoais.

### Método da escolha forçada

Marras (2012) esclarece que o método consiste na avaliação do desempenho mediante a escolha de frases, positivas ou negativas, que descrevem aspectos do comportamento do avaliado. O avaliador é forçado a

escolher, num conjunto de frases positivas, a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado, e, do outro lado, a que menos se aplica, de um conjunto de frases negativas.

Esse método, conforme relatado por Chiavenato (2009) foi desenvolvido com a intenção de criar um sistema de avaliação mais objetivo e imparcial, para avaliar oficiais do exército americano, candidatos à promoção, sem as distorções e subjetivismo do método de escalas gráficas.

As frases utilizadas nesse método precisam ser selecionadas, por meio de um procedimento estatístico, para assegurar sua adequação aos critérios da empresa, e sua fácil discriminação pelos avaliadores.

O procedimento utiliza os índices de aplicabilidade, que seleciona as frases capazes de descrever o desempenho das pessoas, levando em conta as diretrizes na empresa e o índice de discriminação que indica as sentenças que discriminam os melhores desempenhos, bem como as que indicam os desempenhos médios e os piores. As melhores frases são selecionadas por um grupo piloto, representativo dos empregados, após testar a compreensão, classificar cada uma como positiva, neutra ou negativa e avaliar seu grau de aplicabilidade.

## Método de pesquisa de campo

Marras (2012) descreve a pesquisa de campo como o mais completo dos métodos tradicionais. Nesse método a análise do desempenho de cada avaliado é feita pelo gestor com a assessoria de um profissional da área de RH ou de um consultor externo.

Chiavenato (2009) considera esse método amplo, pois ele leva o gestor a realizar, orientado pelo especialista de RH, um diagnóstico detalhado do desempenho de seus subordinados, identificando as causas, propondo melhorias, planejando a ascensão no cargo e organização e realizando, metodicamente, o acompanhamento do desempenho.

O processo de avaliação, de acordo com Pontes (2014), conduzido pelo RH, pode ser dividido nas cinco etapas seguintes:

- Na etapa de classificação geral do desempenho do empregado, a classificação de cada item avaliado, com indicadores ótimo, bom, regular ou fraco é registrada pelo líder em ficha de avaliação apropriada, a pedido do especialista de RH;
- Na etapa de análise do desempenho, o especialista de RH, conversa com o líder para obter informações adicionais dos motivos para a classificação, pontos positivos e negativos do desempenho, exemplos de comportamentos observados, etc., e, de comum acordo, finalizar a avaliação;
- A etapa do plano de ação baseia-se na avaliação finalizada. O plano, elaborado em conjunto pelo líder e especialista de RH, pode discriminar ações de recuperação ou desligamento, no caso de funcionário com desempenho negativo, ou ações de desenvolvimento futuro, para funcionários de desempenho positivo e potencial de carreira;
- A entrevista de avaliação é a etapa em que o líder, em reunião com o subordinado, conversa sobre a avaliação de desempenho e o plano de ação futuro, elaborados junto com o especialista de RH;
- Na etapa de conclusão da avaliação o especialista de RH revisa com o líder os pontos abordados na entrevista e combina o acompanhamento que vai ser realizado pelo líder.

## Método dos incidentes críticos

Nesse método, de acordo com Marras (2012), o avaliador precisa reconhecer e anotar, ao longo do período avaliativo, os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.

Pontes (2014) afirma que o avaliador não precisa considerar as situações normais, que se repetem no dia a dia, e sim as exceções, os fatos reais e os comportamentos extremos, denominados incidentes críticos, que interferiram no trabalho e foram observados pelo avaliador. Esses incidentes tanto os positivos, quanto os negativos, registrados no decorrer do período avaliado, vão compor a base da avaliação de desempenho do empregado.

Chiavenato (2009) considera este método de avaliação simples, por não necessitar planejamento ou montagem prévia. A aplicação pode ser dividida em três fases:

- Observação do comportamento dos subordinados. O avaliador acompanha e observa atentamente o trabalho e o comportamento dos subalternos durante o desempenho das tarefas;
- Registro dos fatos significativos. Os fatos relevantes, como um desempenho muito positivo, que resultou em sucesso ou um desempenho muito negativo, que levou ao fracasso, são registrados pelo avaliador no relatório apropriado, com detalhes que possam posteriormente ser informados ao avaliado;
- Pesquisa de atitude e de comportamento. É a fase mais importante do método, pois nela o avaliador, em entrevistas realizadas de tempos em tempos, discute as ocorrências registradas, e anota as observações, fatos e mudanças comentadas pelo avaliado.

### Método de atribuição de grau ou comparação simples

Pontes (2014) define o método como rudimentar. Ele consiste na atribuição de um conceito geral de desempenho, para cada avaliado, baseando-se numa escala construída previamente, composta por três pessoas da equipe, de desempenhos classificados como péssimo, regular e excepcional, que servem de parâmetro para comparação do desempenho do restante do grupo.

O autor menciona que o método não atende as necessidades de um programa de avaliação atual, pois focaliza apenas o desempenho global baseado no passado. Ele não prevê a elaboração de planos de melhoria, não esclarece ao avaliado os indicadores de desempenho e nem os motivos da classificação e também não estimula a comunicação do avaliador com os avaliados.



## Método de comparação aos pares ou comparação binária

Chiavenato (2009) explica que o método é um processo simples e pouco eficiente, baseado na comparação do desempenho dos avaliados, cada um com todos os outros, sempre em pares. Utiliza-se uma matriz de dupla entrada, em que são colocados na horizontal os pares para comparação, e na vertical, cada um dos empregados participantes. No final das comparações, a coluna com a soma de maior valor, revela o melhor avaliado, e assim por diante.

Pontes (2014) considera o método precário por avaliar as pessoas de forma global, sem detalhar as causas do desempenho, não estabelecer planos de melhoria, não estimular a comunicação do líder com a equipe e por dificultar a comparação de um número grande de pessoas.

## Método da curva forçada ou ranking compulsório

Marras (2012) conta que esse método parte do pressuposto de que num grupo de pessoas, poucas terão um desempenho excelente, outras vão ter um desempenho fraco e a maioria um desempenho regular, dentro do esperado.

O objetivo do método é forçar os avaliadores a distribuir as graduações de desempenho de um grupo de funcionários formando uma curva de Gauss, com o pico na região central, correspondendo ao desempenho regular da maioria, e duas quedas para os lados, com grupos menores, de um lado desempenho muito fraco e do outro desempenho muito bom.

O autor recomenda não usar o método como único meio de avaliar porque “dificulta a comparação entre os níveis de eficiência através dos tempos” Bergamini e Beraldo (1988), apud Marras (2012 p. 68).

O método da curva forçada deve fazer parte de um processo de avaliação objetivo, com fatores de desempenho bem definidos, como resultados alcançados, qualidade do trabalho, etc., e com informações objetivas para o avaliador, principalmente dos funcionários de desempenho insuficiente.

## Método de frases descritivas

Chiavenato (2009) considera esse método diferente do da escolha forçada, apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. Nele o avaliador recebe uma relação de vinte ou mais frases com os fatores de desempenho estabelecidos anteriormente, para assinalar com “sim” as que se aplicam ao desempenho do avaliado e como “não” as que descrevem o oposto de seu desempenho.

Pontes (2015) descreve o método de forma similar, com uma tabela composta por vinte frases, a metade descrevendo comportamentos negativos, e a metade restante comportamentos positivos no trabalho. Cada frase positiva, assinalada com um sim, contabiliza um ponto. Cada frase negativa, assinalada com um sim, equivale a menos um ponto. A seleção da opção não, em qualquer frase, vale zero ponto. A soma algébrica dos pontos resulta na nota final, que pode ser usada para definir o conceito do desempenho do avaliado.

O método, de acordo com o autor, leva a resultados indesejáveis e apresenta os mesmos problemas que os outros métodos, citados anteriormente.

## Método de avaliação de atividades

Pontes (2014) cita que esse método rompe com o passado e é objetivo. Sua aplicação requer a negociação prévia do gerente com o funcionário, das atividades que irá desenvolver no próximo período, e dos padrões de desempenho aceitáveis em cada tarefa, referentes à quantidade, qualidade e prazos de conclusão.

A avaliação de desempenho é realizada comparando-se os resultados obtidos, em cada atividade, com os padrões de desempenho acordados anteriormente, para atribuição de uma nota maior ou menor, conforme a graduação do indicador de desempenho. A soma das notas, com peso definido para cada atividade, serve de entrada numa tabela de pontos, para encontrar o conceito global da avaliação.

Essa metodologia, de acordo com o autor, é a que mais se aproxima da Avaliação por Objetivos e apresenta resultados positivos nas organizações que possuem cargos bem definidos e descritos.

## **6. Avaliação por objetivos**

A avaliação por objetivos é parte integrante da Administração por Objetivos-APO, uma concepção de administração criada no final dos anos sessenta, por Peter Drucker, para valorizar as pessoas e liderá-las na realização das metas e prioridades da organização.

O processo de avaliação por objetivos prevê, no início de cada período de avaliação, uma negociação do líder com cada funcionário para estabelecer, a partir dos objetivos estratégicos, globais e departamentais, os objetivos individuais de cada colaborador, que somados, vão compor os resultados estabelecidos pela empresa.

Pontes (2014) enfatiza que o gerente deve usar, durante o processo de avaliação por objetivos, o estilo de liderança mais adequado, considerando a capacidade e a motivação do funcionário, em relação aos objetivos acordados, de acordo com a teoria de Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard (1986).

O gerente, em reuniões periódicas com o funcionário, acompanha o progresso parcial de cada objetivo, aconselhando, orientando, reformulando o trabalho ou até mesmo mudando o estilo de liderança, em prol da consecução dos objetivos compromissados.

A avaliação final de desempenho é realizada numa reunião em que o gerente revisa com o funcionário os resultados obtidos em cada objetivo, bem como os esforços dispendidos para tal, e os fatos do contexto da empresa, que favoreceram ou dificultaram a realização. No final dessa reunião são negociados e acordados os novos objetivos para o próximo período.

Pontes (2014) esclarece que a metodologia de avaliação por objetivos fundamenta-se na relação de confiança mútua e na comunicação clara e

efetiva entre o gerente e os liderados, unidos no propósito comum de obter resultados positivos, para eles e para a organização.

Pontes (2014) descreve as seguintes limitações do método de avaliação por objetivos:

- O método exige tempo do líder para realizar o planejamento, acompanhamento e a avaliação final de cada funcionário.
- A aplicação inadequada do método pode ressaltar problemas existentes na organização como desmotivação e frustração dos avaliados, foco em objetivos ultrapassados ou demasiada ênfase em resultados de curto prazo.
- Dificuldade para estabelecer padrões de desempenho para profissionais com atividades de trabalho por demais simples e rotineiro, que não permite melhorias sucessivas;
- Método previsto para aplicação individual.

As principais vantagens do método de avaliação por objetivos, na visão de Pontes (2014) são:

- Proporcionar melhorias na empresa;
- Motivar os colaboradores a perseguir os resultados estabelecidos;
- Desenvolver as pessoas;
- Compartilhar com o funcionário, antecipadamente, os objetivos e o desempenho;
- Obter maior comprometimento dos colaboradores na realização dos objetivos da empresa;
- Planejar novas atividades com eficácia;
- Clarificar as atividades e os resultados importantes a serem perseguidos pelos funcionários;
- Realizar um levantamento das necessidades de treinamento importantes e de desenvolvimento profissional dos colaboradores;

- Propiciar constantes desafios aos funcionários criando oportunidades para demonstrarem as competências.

## **7. Avaliação por competências**

Nos modelos de avaliação focados em competências, de acordo com Brandão (2012), os indicadores de desempenho, usados para avaliar as pessoas, descrevem os padrões, ou expectativas comportamentais, mais importantes para a empresa.

A avaliação por competências é realizada determinando-se o quanto os padrões comportamentais, expressos pelo avaliado, se aproximam ou se distanciam dos padrões pré-estabelecidos e utilizando uma escala de frequências ou uma escala gráfica para assinalar os resultados.

Pontes (2014) esclarece que a elaboração de um modelo de avaliação por competências necessita, como passo inicial, da definição das competências essenciais para a organização, necessárias para concretizar a missão e estratégias estabelecidas como: foco no cliente, trabalho em equipe, orientação para resultados, entre outras. Essas competências essenciais devem constar na avaliação de todos os funcionários, pois determinam o envolvimento deles nos negócios fundamentais da empresa.

A etapa subsequente é estabelecer as competências dos cargos, ou seja, identificar os conhecimentos especializados e habilidades específicas, necessárias para os ocupantes realizarem com eficiência as atividades e responsabilidades de cada cargo, ou grupo de cargos. Elas podem descrever habilidades técnicas como o domínio de um idioma, uma graduação em finanças, etc., ou focalizar atitudes e comportamentos desejáveis para a função, como ter iniciativa, capacidade de negociação, liderança, entre outras.

Tanto as competências essenciais para a organização, quanto as técnicas e comportamentais vinculadas aos cargos, podem fazer parte do modelo de avaliação por competências definido pela empresa. O processo de avaliação procura mensurar o quanto o funcionário demonstra cada competência estabelecida e estabelecer planos de ação para o desenvolvimento das mais necessárias.

Pontes (2014) enfatiza que, para tornar a avaliação mais objetiva, é necessário mapear e descrever, após a definição das competências que serão avaliadas, os indicadores de desempenho de cada uma. Esses indicadores são os aspectos importantes, normalmente observáveis pelos avaliadores, que indicam, em maior ou menor grau, a presença da competência estabelecida para o avaliado.

Os indicadores de desempenho, de acordo com Neri (2005), devem estar alinhados com as competências, bem como devem ser suficientemente claros e mensuráveis, pois sinalizam o caminho e estimulam os colaboradores a realizar as metas e resultados desejados.

Os indicadores de desempenho facilitam e padronizam as observações de diferentes avaliadores, que conseguem mais objetivamente constatar se o avaliado estuda e se ele busca aprender novas tarefas e técnicas, do que se ele demonstra iniciativa pessoal em busca de aperfeiçoamento profissional.

Pontes (2014) alerta para o fato de que a falta dos indicadores de desempenho, relacionados às competências escolhidas, pode gerar diferentes interpretações das competências, o que torna a avaliação mais subjetiva e com distorções, devido a diferentes interpretações dos avaliadores.

Outro aspecto levantado pelo autor é que a avaliação por competências tem a função principal dirigida ao desenvolvimento das pessoas, visando expandir as competências organizacionais e que, por isso ela não tem uma ligação direta com a medição dos resultados quantitativos estabelecidos pela organização. A avaliação de desempenho por objetivos pode ser utilizada, em conjunto com a avaliação por competências, para avaliar os dois aspectos.

A avaliação por competências integrada, modelo descrito por Pontes (2014) abrange, além dos aspectos comportamentais, a avaliação técnica, relacionada aos requisitos do cargo e resultados obtidos, estabelecidos anteriormente pela empresa. Esse modelo contempla uma análise de desempenho mais completa, pois aborda:

- Mensuração dos conhecimentos e habilidades técnicas que o funcionário possui comparados com as exigências definidas nos cargos;

- Avaliação dos fatores comportamentais, como atitudes e comportamentos, que o indivíduo demonstra durante a realização de seu trabalho, comparados com os comportamentos exigidos pela organização;
- Mensuração dos resultados obtidos pelo funcionário, versus os resultados estabelecidos pela organização.

A avaliação integrada pode também ser usada para descobrir e desenvolver os talentos, assim denominados os funcionários que tem elevada qualificação técnica, que possuem as habilidades valorizadas pela organização, que demonstram atitudes apropriadas aos valores da empresa e que conseguem realizar as metas e resultados definidos.

## **8. Avaliação 360 graus**

Brandão (2012) destaca a avaliação 360 graus como uma evolução dos métodos de avaliação que adicionou outras fontes de informação, à inicialmente limitada avaliação unilateral do superior imediato do funcionário. Uma importante fonte adicionada é a autoavaliação, que associa as informações da avaliação do próprio funcionário, com a avaliação do superior hierárquico, buscando um consenso entre elas.

A avaliação 360 graus, de acordo com esse autor, é um modelo mais recente, que prevê múltiplas fontes de informação, dos vários atores envolvidos no trabalho do funcionário, como o superior imediato, os subordinados, o próprio funcionário, pares, clientes, parceiros de negócio, entre outros.

O pressuposto, de acordo com Brandão e outros (2008), é que a avaliação, realizada por diversos atores, é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais precisa a avaliação por competências, considerada uma das principais etapas da gestão por competências.

Marras (2012) considera esse processo mais confiável, pois os “*feedbacks*” de várias pessoas, avaliando os indicadores de desempenho, ou as competências, estabelecidos pela organização, diminuem a subjetividade de uma única opinião.

Yuki e Lepsinger apud Reis (2000) apud Marras (2012, p. 37) citam uma vantagem adicional do processo de avaliação de 360 graus:

“Quando as pessoas recebem “*feedbacks*” honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos.”

Pontes (2014) aponta a complexidade da implantação do modelo de avaliação por competências 360 graus, como instrumento de gerenciamento de desempenho, pois exige um alto grau de maturidade dos participantes em processos avaliativos, dando e recebendo informações sobre o desempenho.

O “*feedback*” de múltiplas fontes pode ser utilizado, de acordo com o autor, apenas para fins de desenvolvimento, sem influenciar a carreira do avaliado. Nesse caso as pessoas passam a fornecer “*feedbacks*” mais autênticos sabendo que não irão prejudicar os colegas. Estes, por sua vez, ficam mais abertos para receber os “*feedbacks*” e aceitar as mudanças recomendadas.

## **9. Tendências da avaliação de desempenho**

Chiavenato (2009) aponta que as organizações atuais buscam a excelência nos seus processos internos e externos, como alternativa para sobreviverem, no contexto instável e complexo do mercado competitivo em que atuam. Essa busca de excelência estimulou os investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, os talentos humanos essenciais para o sucesso da organização.

O sistema de avaliação de desempenho, nesse contexto de constantes transformações, é necessário para avaliar continuamente os resultados dos



investimentos, dispendidos no desenvolvimento das pessoas, equipes e unidades operacionais da organização.

As principais tendências da avaliação por desempenho, de acordo com Chiavenato (2009) são:

- Uso de indicadores sistêmicos, com foco nos aspectos relevantes do negócio. Esses indicadores, definidos a partir das estratégias organizacionais e processos dos clientes, são negociados e compromissados de cima para baixo, nos vários níveis hierárquicos, alinhando assim os esforços de todos para a conquista dos resultados.
- Escolha dos indicadores formando em conjunto único, para evitar distorções e buscar alinhamento com os demais critérios da avaliação. A finalidade é estabelecer uma visão global do processo, com referências para o estabelecimento de novas metas e resultados.
- Indicadores específicos são selecionados como critérios de avaliação e usados para definir as promoções, remuneração variável, participação nos resultados, premiações, etc..

Hipólito e Reis (2002) apud Marras e outros (2012) ressalta que o uso de modelos de gestão por competência, a adoção de metas e a criação de indicadores de desempenho são instrumentos importantes para a integração das metas corporativas com as metas de grupos, equipes e metas individuais.

A avaliação de desempenho deve servir como integradora das práticas de RH, complementando os processos de contratação das pessoas, integração delas aos cargos e tarefas, avaliação do desempenho e resultados, desenvolvimento de habilidades e competências, além de prover informação aos colaboradores sobre seu desempenho e potencial.

Marras e outros (2012) citam que a avaliação de desempenho, durante muito tempo, esteve isolada das demais funções de gestão de pessoas, o que pode ter dificultado sua aceitação pelas empresas. A retomada do processo de avaliação, alinhado às outras funções de pessoal, como seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração é parte importante do modelo de gestão

estratégica de pessoas para identificar e desenvolver as competências individuais e organizacionais.

A avaliação de desempenho atual, de acordo com Chiavenato (2014), tende a se tornar um processo mais flexível e não estruturado, sem os rituais burocráticos e o preenchimento de formulários com fatores genéricos e abrangentes, estabelecidos para todas as pessoas. Ela se torna mais uma negociação entre o avaliador e o avaliado, com troca de informações e estabelecimento de um compromisso conjunto, que estabeleça condições para o crescimento profissional do funcionário e para a realização dos objetivos e resultados para a empresa.

Marras e outros (2012) definem “*feedback*” ou retroação como a transmissão dos resultados da avaliação e dos comportamentos observados pelo gestor ao avaliado. O “*feedback*” do gestor, essência da avaliação de desempenho, não deve ficar restrito ao momento da avaliação, mas ser fornecido ao liderado no dia a dia, e sempre que ocorrer divergências relacionadas aos comportamentos esperados ou às metas definidas.

Chiavenato (2014) considera a avaliação de desempenho um instrumento poderoso de “*feedback*” às pessoas, provendo informações valiosas para sua orientação, autoavaliação, autodireção e autocontrole. Novas tarefas, mudança nos processos de negócios e trabalho em equipe, exigiram cargos mais flexíveis e interdependentes, ampliando a importância da avaliação de desempenho como instrumento de retroação do líder para os colaboradores.

A avaliação passa, portanto a focalizar mais os resultados, metas e objetivos realizados, do que o próprio comportamento do colaborador, deixando-o livre para escolher os meios que tornam seu desempenho mais eficaz. A ênfase na obtenção dos resultados, definidos de forma simples e clara pelas metas e objetivos, permite explorar três importantes vertentes:

- A desburocratização, resultante da eliminação do excesso de formulários, critérios genéricos e complicados, e formalismos exagerados, definidos por um RH centralizador, passa a ser possível

quando o processo se volta para a mensuração dos resultados alcançados e de como o desempenho pode melhorar ainda mais.

- A avaliação para cima permite que os funcionários avaliem o desempenho do gerente imediato, visando à alocação dos recursos, melhoraria dos processos e resultados, bem como negociar com o líder as mudanças necessárias para tornar mais democrática e participativa sua relação com a equipe.
- A autoavaliação serve para o avaliado identificar seus pontos fortes, pontos fracos e quais competências necessita reforçar para alcançar e superar os objetivos estabelecidos.

Chiavenato (2009) destaca que a avaliação de desempenho, antes burocrática, rotineira e repetitiva está se tornando mais flexível e pouco estruturada, com ampla liberdade de forma e de conteúdo, direcionando os esforços dos colaboradores para a realização das metas de negócios da empresa, integrando os objetivos organizacionais e os objetivos individuais da melhor forma possível.

Marras (2012) relata que tradicionalmente a avaliação ocorria sem a participação do funcionário, que não recebia informações do gestor sobre o processo e não tinha assim qualquer oportunidade de realizar melhorias. No processo atual, a etapa da autoavaliação e o “*feedback*” contínuo do gestor, tornaram a avaliação de desempenho um instrumento importante para o autoconhecimento e autodesenvolvimento do colaborador.

## **10. Considerações Finais**

Diferentes metodologias aparecem na bibliografia pesquisada, desde a lista de verificação, em que um conceito único é assinalado em cada indicador escolhido, até uma avaliação mista de objetivos e competências, com indicadores dos resultados, e dos comportamentos do avaliado, para a realização dos mesmos.

Os objetivos das metodologias da avaliação mostram uma evolução dos conceitos e práticas decorrentes, adicionando ao foco de mensuração do

desempenho passado, o planejamento do desenvolvimento futuro, e o comprometimento dos colaboradores com os resultados da organização.

Com o passar do tempo ocorreu um amadurecimento do processo de avaliação, que se tornou mais complexo e flexível, por estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho, alinhados com as metas e estratégias empresariais, e por buscar a integração da avaliação com os demais processos da gestão de pessoas, para captação, retenção e desenvolvimento dos talentos.

O uso de um conjunto de indicadores sistêmicos, alinhado com as estratégias organizacionais, a integração dos processos de gestão de pessoas com a avaliação, a desburocratização, flexibilização e customização do processo avaliativo, bem como o “*feedback*” contínuo aos avaliados são algumas tendências da avaliação de desempenho humano que despontaram no decorrer da pesquisa.

Os diferentes métodos de avaliação analisados complementam-se na mensuração do desempenho passado e no propósito de desenvolvimento dos colaboradores.

Um ponto a considerar é a quase inexistência de pesquisas científicas, comprovando os benefícios do uso da avaliação de desempenho profissional nas empresas, o que pode indicar uma metodologia em construção, cada vez mais utilizada nas organizações atuais.

## **Referências Bibliográficas**

- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)>. Acessado em 26/05/2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, out. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>>. Acessado em 28/05/2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, VI. 41, n.1, p.08-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/>>. Acessado em 26/05/2015.
- CASSANDRE, Marcio Pascoal; ENDRICI, João Otávio Montanha; VERSESI, Cristiane. **Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 9, n. 8, p. 15-38, Dec. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000800003>>. Acessado em 28/05/2015.
- CERVO, A. L. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6ª ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.
- GATTAI, Maria Cristina Pinto. **A fragilidade da classificação das competências.** Psicologia Revista. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde. ISSN 1413-4063, v. 22, n. 1, p. 9-42, 2013.
- MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho Humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MUNCK, Luciano et al. **Modelos de gestão de competências versus processo de validação: Um ponto cego?** Revista de Administração, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=arg01.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=arg01.pdf)>. Acessado em 28/05/2015.
- NERI, Aguinaldo (org.); **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** 2. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** São Paulo: LTR, 2012.
- SEVERINO, A. Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 21ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004.../pt-br.php](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004.../pt-br.php)>. Acessado em 29/05/2015.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.