



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mariana Bernardes da Fonseca
Sheila de Cássia Hodziesz Pinto**

**Avaliação de Desempenho: a técnica de 360° como ferramenta de
gestão de talentos**

**Pindamonhangaba – SP
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mariana Bernardes da Fonseca
Sheila de Cássia Hodziesz Pinto**

Avaliação de Desempenho: a técnica de 360º como ferramenta de gestão de talentos

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Profº. MSC. Frederico Cardoso Sodero Toledo

Pindamonhangaba – SP

2012



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mariana Bernardes da Fonseca
Sheila de Cássia Hodziesz Pinto**

Avaliação de Desempenho: a técnica de 360º como ferramenta de gestão de talentos

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo de Recursos Humanos pelo Curso de Gestão de Recursos Humanos da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 12 de Dezembro de 2012.

Profº. MSC. Frederico Cardoso Soderro Toledo
Coordenador do Curso de Gestão de Recursos Humanos

BANCA EXAMINADORA

Profº. MSC. Frederico Cardoso Soderro Toledo
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Profº. Benedito Chaves
Faculdade de Pindamonhangaba

Profº. Rodolfo Anderson Bueno
Faculdade de Pindamonhangaba

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus por ter nos dado a oportunidade de concluirmos mais essa etapa em nossas vidas.

Ao nosso orientador Professor Frederico Sodero pela atenção e colaboração.

Aos demais professores que de algum modo nos ajudaram para que pudéssemos concluir esse trabalho.

Aos nossos amigos do curso de Recursos Humanos pela força e motivação nos momentos mais difíceis do curso.

A família Bernardes da Fonseca em especial à Aline Bernardes e a família Hodziesz Pinto pela compreensão e apoio.

RESUMO

Este trabalho explora as formas de avaliação de desempenho dentro das empresas, com foco no sistema de avaliação 360°. Resultada de uma pesquisa teórica e bibliográfica fundamentada em autores especializados no assunto e artigos relacionados com o tema. Antigamente as organizações utilizavam métodos de avaliação de desempenho muito burocráticos, lentos e muito limitados. Com o avanço tecnológico e global tornaram-se muito difíceis de serem utilizados neste novo cenário do mundo empresarial, que é cada vez mais competitivo. O que evidencia-se neste trabalho é que para que um sistema de avaliação de desempenho tenha bons resultados, este deve ser sistêmico e dinâmico. Além disso, num processo de avaliação de desempenho é extremamente importante que os colaboradores da organização saibam como está seu desempenho em suas atividades, pois somente assim podem melhorar em seus pontos fracos e continuar exercendo com excelência seus pontos fortes. Neste trabalho, observou-se que existem vários métodos para se avaliar o desempenho, porém, atualmente o método 360° tem sido considerado um dos mais completos e abrangentes – no que diz respeito a uma completa avaliação compreendendo todos os setores da empresa. A tendência é que este modelo de avaliação de desempenho (360°) venha prevalecer na maioria das organizações que visam o crescimento abrangente de todos seus setores.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Avaliação 360°.

FICHA CATALOGRÁFICA

Avaliação de Desempenho: A técnica de 360° como ferramenta na gestão de talentos.
FONSECA, Mariana Bernardes/ PINTO, Sheila de Cássia Hodziesz – Pindamonhangaba,
2012.

Nº de pagina

Orientador: Professor MSC Frederico Cardoso Sodero Toledo

Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Recursos Humanos) – FAPI Faculdade de
Pindamonhangaba, 2012.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	10
1.2 Problema de Pesquisa	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Delimitação do Trabalho	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 O Conceito de Avaliação de Desempenho	13
2.2 Finalidade da Avaliação de Desempenho.....	14
2.3 Tipos de Avaliação	15
2.3.1 Escalas gráficas.....	15
2.3.2 Escolha forçada.....	16
2.3.3 Incidentes críticos	16
2.3.4 Comparações aos pares.....	17
2.3.5 Auto Avaliação	18
2.3.6 Avaliação por resultados	19
2.4 A AVALIAÇÃO 360°	21
2.4.1 Prós e contras da avaliação de 360°	22
2.4.2 Explicações de alguns pontos dos Prós e Contras a respeito da aplicação da avaliação 360°	23
3 METODOLOGIA.....	26
4 RESULTADOS	27
5 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação de Desempenho 360°	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Escalas gráficas.....	16
Quadro 2. Escolha forçada.....	17
Quadro 3. Incidentes críticos	18
Quadro 4. Comparação aos pares	19
Quadro 5. Formulário de Auto Avaliação	19
Quadro 6. Formulário de Avaliação de Desempenho por Resultados.....	20

1 INTRODUÇÃO

O Sucesso e o bom desempenho de uma empresa, está diretamente ligado a uma boa gestão de recursos humanos. Porém o que vemos hoje dentro do setor industrial são negócios sendo desfeitos e projetos sendo encerrados num curto prazo de tempo. Segundo dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo, divulgados por meio de uma pesquisa feita este ano, 2.603.233 empresas foram abertas no estado de 1990 a 2008, mas 1.650.953 delas fecharam as portas antes de completarem 5 anos no mercado.

Diante desta realidade, a dúvida é a seguinte: Onde está o erro? O que os especialistas do SEBRAE concluíram é que não é possível atribuir um único fator à mortalidade das empresas. Em geral, as falências são consequência de um conjunto de problemas ou falhas na administração. Diante da constatação, seis fatores foram identificados como as principais causas do fechamento prematuro de empresas: Ausência de comportamento empreendedor; Ausência de um planejamento prévio adequado; Deficiências no processo de gestão empresarial; Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica e o impacto de problemas pessoais sobre o negócio. Sabemos que a boa estruturação de ambos pode ser a chave para o sucesso empresarial, porém numa escala de importância a chamada deficiência no processo de gestão empresarial, e aqui fazemos um parêntese para falar da gestão dos recursos humanos de fato é a garantia de que a vida útil do empreendimento não será longa.

O que ocorre é que dando prioridades as tendências tecnológicas, a situação econômica e geração de lucro, muitos gestores da atualidade acabam por menosprezarem ou até mesmo ignorarem a estruturação das empresas, deixando de valorizar e investir em setores primordiais, como por exemplo o de Recursos Humanos.

Além disso, também vemos atualmente, situações em que o reconhecimento da importância da estruturação da citada área é dado, porém os profissionais envolvidos com este trabalho, acabam achando que lidar com o RH de uma empresa é uma tarefa fácil e aí, engana-se completamente, aquele que têm essa visão.

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais

capacitado ou auxiliado em algum aspecto, ou seja, não se trata de uma ciência exata e os resultados são dependentes de um grande número de fatores.

Feita essas considerações o que pretendemos a partir das citadas constatações é apresentar uma ferramenta já conhecida e que tem sido mais explorada nos últimos anos utilizada dentro dos departamentos de Recursos Humanos que pode garantir que a deficiência no processo de gestão empresarial, deixe de existir.

Estamos falando da Avaliação de Desempenho, que de acordo Chiavenato escritor e especialista no tema, é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Complementando as informações, abordaremos ainda a avaliação de desempenho 360°, que tem sido uma das técnicas mais utilizadas na atualidade, dentro do universo empresarial.

1.1 Justificativa da Escolha do Tema

Optamos pela escolha do tema após constatarmos que a aplicação da técnica da Avaliação de Desempenho, dentro do processo de organização do departamento de Recursos Humanos de uma empresa pode trazer benefícios diretos para o crescimento da mesma, proporcionando vida longa a ela bem como aos seus colaboradores, alterando assim, a realidade apresentada atualmente em pesquisas que comprovam o alto índice de mortalidade empresarial e ainda desmistificando o pensamento do colaborador de que tal técnica pode ser prejudicial e até mesmo uma ameaça para a função a qual ocupa.

1.2 Problema de Pesquisa

Diante da falta de conhecimento ou aplicação da avaliação de desempenho, como fazer com que a técnica não se torne um método em que as pessoas envolvidas (gestores e colaboradores) não a julguem prejudicial?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Mostrar que a Avaliação de Desempenho 360° tem sua importância e que não é empregada para prejudicar os colaboradores ou servir de parâmetro para promoções, mas, quando bem aplicada, torna-se uma ferramenta norteadora para as tomadas de decisões da organização, no que diz respeito à gestão de talentos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar avaliação de desempenho;
- Demonstrar como a avaliação melhora o desempenho humano dentro das organizações;
- Demonstrar a importância do feedback ao colaborador que foi avaliado por esta técnica;
- Mostrar alguns tipos de avaliação de desempenho
- Apresentar a AD 360° e seus resultados

1.4 Delimitação do Trabalho

Este trabalho se limitará a uma pesquisa teórica e bibliográfica, onde será estudada somente a avaliação de desempenho do tipo 360 graus e seus benefícios para a empresa e seus colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução da história da administração de recursos humanos no Brasil pode ser dividida em três fases, segundo Chiavenato (1997). A primeira é denominada **Era da Industrialização Clássica** (1900-1950). Esta fase foi marcada pelo movimento da administração científica, originárias das experiências de Frederick Taylor e Henry Fayol. Esse movimento se baseou nas experiências de Taylor e Fayol e teve como objetivo principal dar fundamentação científica às atividades administrativas. Através das experimentações feitas por Taylor, foi possível verificar que os trabalhadores produziam menos do que podiam, e com isso, no desenvolvimento da administração científica o trabalho foi racionalizado, ou seja, simplificaram-se os movimentos para realização das tarefas e, portanto, reduziu-se o tempo para sua execução.

Nessa época, (1890 a 1930) a atividade da Administração de Recursos Humanos, denominada de Relações Industriais, caracterizava-se pela preocupação em exagero com os custos da organização e os operários eram vistos apenas como meios de produção. Sua tarefa se restringia aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

Para Chiavenato a estrutura organizacional desta Era, constituía-se de formato centralizador, divisão funcional, de regras e regulamentos internos. Assim como as máquinas, equipamentos e capital, as pessoas também eram consideradas recursos de produção e, portanto, a administração de pessoas denominada Relações Industriais.

A segunda fase é denominada **Era da Industrialização Neoclássica** (1950-1990). Foi nessa era que ocorreu a progressiva aceleração da politização da classe operária, e os sindicatos começaram a se agrupar em federações correspondentes a cada ramo industrial, e começaram então a surgir os conflitos entre proletariado e organização, que tinham o aspecto de conflito industrial.

Esse novo panorama trouxe a necessidade de se ter um profissional capaz de gerenciar as novas situações que surgiam dentro das organizações com fruto dessas mudanças. Assim, as grandes empresas começaram a criar departamentos de Relações Industriais, surgindo com isso o conceito de Administração de Recursos Humanos, com a figura do Gerente de Relações Industriais. No entanto, o Departamento de Relações industriais continuava partindo do princípio de que as pessoas deviam ser planejadas e administradas a partir das necessidades da organização.

Durante a década de 1980, com o progresso tecnológico cada vez mais acentuado, começaram a difundir as novas teorias e técnicas gerenciais, como por exemplo: gestão participativa, planejamento estratégico, círculos de controle de qualidade, dentre outras que passaram a exigir do profissional de recursos humanos novas habilidades.

A terceira fase é a **Era da Informação** (a partir de 1990) e segundo Chiavenato (1997), a globalização resultou no aumento da competitividade entre as organizações, ou seja, elas se tornaram mais expostas às mudanças ambientais e sua estrutura predominante passou a ser fundamentada não mais em órgãos, mas em equipes multifuncionais de trabalho, com atividades provisórias voltadas para as missões específicas e com objetivos definidos. Assim, o recurso mais importante passou a ser o conhecimento e a forma de saber usá-lo e aplicá-lo rentavelmente.

Dessa forma, a administração de recursos humanos deu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas.

As pessoas deixam de ser apenas recursos organizacionais para serem abordadas como seres de inteligentes, conhecedores, habilidosos, com personalidades, aspirações, etc. Na era da informação, a administração de recursos humanos assume um novo papel: não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com pessoas, os novos parceiros da organização.

Partindo desse contexto dá-se então a utilização de ferramentas que os Gestores têm a sua disposição e dentre elas está a Avaliação de Desempenho.

2.1 O Conceito de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho tem um papel importante na área de Recursos Humanos. Seu objetivo principal não é, como muita gente pensa, julgar as pessoas, mas sim melhorar os resultados, ajudando as a atingirem um nível de desempenho mais elevado.

Segundo (Chiavenato 2004, p.223) a “Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Para o autor, em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo que acontece ao nosso redor. A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, em vendas e marketing, como

está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, e, principalmente como está o desempenho humano. Afinal são as pessoas que dão vida a organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se melhor no mundo globalizado de hoje.

Seguindo com as definições a cerca do tema, a autora Gramigna – denomina avaliação de desempenho, como a ação de avaliar e levar o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio às mudanças. Permanência e transformação.(Gramigna,2007 p.145)

Em mais um ponto de vista, o autor Marras, define avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos(conhecimentos, metas, habilidades, etc.).(Marras, 2011 p. 165)

No compilado das informações conclui-se então, que a Avaliação de Desempenho é um meio de comunicação entre avaliados e superiores, para refletirem juntos, sobre resultados e novos planos de ações a respeito da empresa ou dos funcionários.

2.2 Finalidade da Avaliação de Desempenho

Existem diversos tipos de aplicações do Método de Avaliação: As mais democráticas e participativas - que proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto- avaliar livremente seu desempenho; as que atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente para reforçar a hierarquia; também as que atribuem a Avaliação de Desempenho a equipe, principalmente quando são estruturadas e auto suficientes, e ainda as que adotam um processo circular de 360°ou rede de avaliação. Independente de qual método utilizado, a avaliação de desempenho tem como finalidade primordial definir posições e funções adequadas ao colaborador, a fim de que ele ao desempenhar o seu papel – o faça de maneira correta satisfazendo as necessidades e anseios da organização.

2.3 Tipos de Avaliação

Ao longo dos últimos anos, diversas formas de avaliação de desempenho foram desenvolvidas por autores especializados nesse assunto e amadurecidas através do uso pelos gestores de RH. Alguns desses métodos são citados a seguir:

2.3.1 Escalas gráficas

A Escala Gráfica é um dos métodos mais utilizados e relativamente simples e é adotado pela maioria das empresas brasileiras.

O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Cada grau tem um valor em pontos, isso é o que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, médio ou fraco.(Gil 2012).

Para França (2012), a Escala Gráfica é o modelo, mais usado nas empresas. Trata-se de um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Quadro1 Escalas gráficas (<http://amigonerd.net/trabalho/26652-metodos-tradicionais-de-avaliacao-de> – acessado em 10/10/2012)

O quadro acima nos mostra o modelo de um formulário de Avaliação de Desempenho por Escalas Gráficas.

2.3.2 Escolha forçada

É um método que foi desenvolvido durante a segunda Guerra mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos pelo exercito. Trata-se de um formulário organizado em blocos de duas ou quatro frase onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho. (Gil 2012)

Para a autora França, a mensuração deste método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas umas ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Quadro 2 Escolha forçada (<http://amigonerd.net/trabalho/26652-metodos-tradicionais-de-avaliacao-de> – acessado em 10/10/2012)

O quadro acima nos mostra um modelo de formulário de escolha forçada é o modelo mais utilizado pela sua simplicidade nas empresas que tem um grande número de colaboradores.

2.3.3 Incidentes críticos

Nesse método o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado apontando os extremos sem analisar os traços de personalidade. (Marras, 2011).

Uma outra definição a respeito do método, diz que ele se baseia no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extras capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos o método não se preocupa com características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados. (França, 2012)

Avaliação de Desempenho			
Nome:	Cargo:	Departamento:	
Aspectos Excepcionalmente Positivos		Aspectos Excepcionalmente Negativos	
Tem Características de Líder Apresenta Idéias Inovadoras Sabe Lidar com Pessoas Trabalha em Equipe		Apresenta Muitos Erros Demora em Tomar Decisões Comunicação Deficiente Espírito Conservador e Limitado	

Quadro 3 Incidentes críticos (<http://gthconsultoria.blogspot.com.br> – Acessado em 15/10/2012)

Acima um modelo de formulário de incidentes críticos, ele se preocupa em mostrar os pontos fortes e fracos do avaliado.

2.3.4 Comparações aos pares

É o método em que o avaliador compara um indivíduo com o outro no grupo em que atuam e assim realiza um confronto de informações com objetivo de hierarquizá-los. (Gil 2012)

Também conhecido como comparação binária, é um método de avaliação que compara dois a dois colaboradores de cada vez e se anota em uma coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho, nesse método, podem-se também utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho. (França, 2012)

COMPARAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO A PRODUTIVIDADE:	Mara	Edna	Juliana	Mirian
Mara e Edna		X		
Mara e Mirian	X			
Juliana e Mirian			X	
Mara e Juliana	X			
Edna e Juliana		X		
Edna e Mirian		X		
Pontuação	2	3	1	0

Quadro 4 Comparação aos pares (Adaptado de: <http://amigonerd.net/trabalho/26652-metodos-tradicionais-de-avaliacao-de> -Acessado em 15/10/2012)

O quadro acima nos mostra um formulário de comparação aos pares ou binária, é um método simples porém não muito utilizado nas empresas.

2.3.5 Auto Avaliação

Método em que o próprio indivíduo avalia seu desempenho que pode ser através de relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas. Só tem validade quando há um grande grau de maturidade profissional. (Gil 2012)

È um método simples por meio do qual o colaborador é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem-se utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas dos outros métodos de avaliação. Por se tratar de uma avaliação feita pelo próprio avaliado obviamente pode ocorrer fortes viés e falta de sinceridade. Para minimizar o problema o ideal é que esse sistema seja usado em conjunto com algum dos outros sistemas de avaliação de desempenho.(França, 2012)

Formulário de auto avaliação

1. Descreva as facilidades encontradas no desenvolvimento de suas atividades rotineiras.
2. Descreva as dificuldades encontradas no desenvolvimento de suas atividades rotineiras.
3. Como você classifica seu relacionamento com os colegas e superiores? Descreva-os
4. Avalie seu desempenho perante as metas estabelecidas no período.

Quadro 5 Formulário de auto avaliação. Fonte: DarcyMitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. – 2.ed. – São Paulo : Saraiva, 2008.

Esse quadro é um modelo de formulário de auto avaliação onde o colaborador comenta sobre seu próprio desempenho. Esse tipo de avaliação é mais indicada a profissionais com um grau de maturidade mais elevada.

2.3.6 Avaliação por resultados

Segundo (Gil 2012, p 159) é um método pouco utilizado no Brasil, é feito através da comparação periódica entre metas previamente fixadas para cada indivíduo e os resultados realmente alcançados.

Essa avaliação baseia-se em uma comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. À partir dos resultados obtidos permitem-se a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como as providências necessárias para o próximo período. (Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. – 2.ed. – São Paulo : Saraiva, 2008.

Atividades que serão objeto de avaliação	Metas	Resultados alcançados			
		1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
Acompanhamento do desempenho					
Data da reunião	Comentários da chefia		Comentários do empregado		
	_____		_____		
	Assinatura		Assinatura		
Avaliação Final:					
Plano de Desenvolvimento do Avaliado:					

Quadro 6 Formulário de Avaliação de Desempenho por Resultados. Fonte: Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais – Gil, A.C. (2012)

O formulário acima nos mostra o modelo de Avaliação de Desempenho por Resultado, método pouco utilizado nas empresas brasileiras.

Além destes, podemos citar também os seguintes métodos: Frases descritivas, Divisão da Avaliação de Atividades, Pesquisa de Campo, Avaliação da experiência, Avaliação por objetivos, Padrões de desempenho, Sistemas de Graduação, Avaliação de Potencial e Avaliação 360°. Sobre esta última, falaremos a seguir.

2.4 A AVALIAÇÃO 360°

Um dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados nos dias de hoje: é o 360°. O método 360° se diferencia dos demais, pois possibilita a minimização daquilo que mais preocupa todo e qualquer gestor responsável em um processo de avaliação: a tendenciosidade e a subjetividade.

Porém, uma ressalva. É muito importante que mesmo adotando todos os cuidados possíveis, este método não elimina de vez os pontos apresentados, ele tende a minimizar estes problemas, tornando todo o sistema mais executável.

Para que se possa criar um sistema de avaliação de desempenho considerando o método 360°, é importante entender o seu conceito e propósito.

Na visão de Tanke (2004), “a avaliação em 360° tem por finalidade oferecer o feedback de todas as fontes, incluindo supervisores, colegas, subordinados, a própria pessoa e clientes”.

Já Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram que a avaliação de desempenho 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Para estes autores, este sistema é mais eficaz, pois “combina mais informações que uma avaliação de desempenho comum, pode tornar-se complexo do ponto de vista administrativo”.

O que eles querem dizer com isso? Muito simples: é uma avaliação que contempla a participação de várias pessoas no processo como um todo e que com uma visão mais plural, além de ter maiores condições de se fazer um diagnóstico mais preciso, o gestor tende a trabalhar evitando as tendenciosidades pessoais, pois em uma organização pode ter ações defensivas ou ofensivas em relação a uma pessoa.

Por exemplo, não é improvável a chance de existir alguém na empresa que você não se dê tão bem, ou então exista uma pessoa que você se dê super bem. Com isso, as nossas emoções ou sentimentos podem atuar de maneira a alterar nossas percepções das coisas, prejudicando assim todo o contexto e propósito da avaliação.

O mesmo acontece quando costumamos ser avaliados. Nem sempre adotamos uma postura racional de atuação. E isso tende a prejudicar muito o resultado gerado nas avaliações como um todo. De certa forma, essa afirmação vai ao encontro do pensamento de Lucena (1995), onde para ela ao se deparar com a avaliação, o ser humano pode reagir em duas dimensões: intelectual e emocionalmente. Ela comenta que essas dimensões atuam em ritmos diferentes. Quando realizado de forma racional ou intelectual, o ser humano responde as

questões de forma mais rápida, pela sua capacidade de observar, entender, julgar e concluir. Porém, emocionalmente, ele tende a ser mais lento para decidir, aceitar e dar as respostas esperadas, uma vez que alguns fatores acabam atrapalhando a forma de se perceber as coisas, tais como: insegurança, reação ao desconhecido, medo de falhar, de se expor, dentre outros.

É por esses fatores que uma avaliação de 360° tende a dar mais certo. Partindo da premissa que se mensura quantitativamente e qualitativamente o alcance de metas e também, quanto mais pessoas participarem do processo tende a melhorar. Dependendo da abordagem adotada no método de avaliação, as contribuições poderão ser excepcionais.

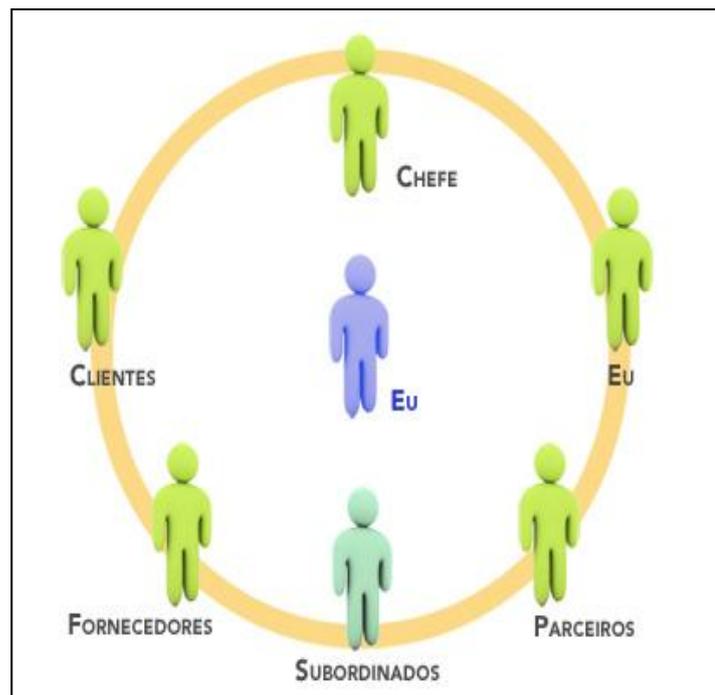


Figura 1 Avaliação de Desempenho 360° (<http://www.sobreadministracao.com> – Acessado em 10/11/2012)

Esse gráfico nos mostra como é realizado o método 360° de Avaliação de Desempenho.

2.4.1 Prós e contras da avaliação de 360°

PRÓS

- O sistema é mais abrangente no sentido de que são reunidas as respostas de várias participantes;

- A qualidade das informações é melhor (a qualidade dos respondentes é mais importante que a quantidade).
- Pode suavizar noções tendenciosas/preconceitos, visto que o feedback vem mais de pessoas e não de apenas um indivíduo.
- O feedback de colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário.

CONTRAS

- O sistema é complexo na combinação de todas as respostas.
- O feedback pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram “complô” contra ele.
- Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo.
- O sistema requer treinamento para funcionar bem.
- Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns sobre os outros.
- Os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.

2.4.2 Explicações de alguns pontos dos Prós e Contras a respeito da aplicação da avaliação 360°

O primeiro ponto diz que o sistema torna-se complexo na combinação de todas as respostas. De fato, por mais que se tabule, há chances de se chegar a resultados praticamente iguais. Por exemplo: 50,01% das pessoas que avaliaram o profissional “x” e mencionaram que ele é pró-ativo. Por outro lado, 49,99% disseram que este profissional não é pró-ativo. Analisando sob o contexto quantitativo, ele é de fato pró-ativo. Porém, qualitativamente falando, ele não é tão pró-ativo assim.

O segundo ponto é o que geralmente mais acontece, o gestor deve tentar ao máximo criar uma cultura de melhoria contínua mediante o processo de avaliação. É um fato de que ninguém, mas absolutamente ninguém, gosta de ser avaliado. Quando a avaliação é boa, as

peças costumam ficar contentes, ainda mais se as mesmas foram realizadas pelos seus pares. Mas, quando a avaliação é negativa, as coisas tornam-se pessoais, fator esse, que faz com que surja um sentimento inexplicável de perseguição. É nesse momento que, usualmente, o funcionário passa a se ver e se comportar como vítima do processo.

O terceiro ponto lembra muito o primeiro. Pode haver opiniões conflitantes, mas precisas sobre o fator de avaliação, para isso o gestor deve realizar outras investigações, ou adotar outras técnicas de avaliação de desempenho. E isso, nem todos querem fazer. Além disso, é importante comentar que o fato das pessoas terem opiniões diferenciadas não significa que elas discordam de tudo e sim, que elas estão vendo as ações sob prismas diferentes. Pense no seguinte comentário: a verdade, dependendo do ponto de vista, pode ter muitas facetas.

O quarto ponto refere-se a um problema que, de certa forma, é muito comum a qualquer processo de avaliação, seja quem for o avaliador. Se as pessoas que forem participar do processo não estão treinadas, de nada adiantará aplicá-lo por si só. É importante que neste treinamento haja um esclarecimento dos propósitos da avaliação, bem como uma comunicação muito forte de como se deve proceder, quais são os itens constitutivos, dentre outros aspectos.

O quinto ponto, por sua vez, refere-se também há algo muito comum quando se fala em avaliação de desempenho, infelizmente existem pessoas que não são maduras o suficiente para entender que essa ferramenta, quando bem utilizada, proporciona condições de melhorias para todos. Além disso, está cada vez mais comum verificar organizações que estão adotando os resultados da avaliação de desempenho para terem maiores benefícios salariais (adoção da avaliação de desempenho como critério para elevação de nível nos planos de cargos e salários). Com base neste raciocínio, Bohlander, Snell e Sherman (2005) pensam inclusive no que acontece de se ter funcionários que ficam nervosos quanto à possibilidade de todos conspirarem contra eles em suas avaliações.

Cito ainda que existem pessoas que não levam a sério toda e qualquer iniciativa da empresa em tentar obter subsídios para promover ações de melhoria e, com isso, acabam levando na brincadeira algo que poderia gerar resultados positivos para elas mesmas. Mas, não podemos deixar de lembrar que a natureza humana é muito curiosa. Sabe-se que muitas pessoas acabam jogando com os processos de avaliação para criar fatos depreciativos aos seus desfeitos, ou seja, levam para as questões pessoais e não-profissionais. Tendem a terem atitudes defensivas. Compreensível, mas, em hipótese alguma deve ser incentivada.

O sexto e último ponto diz que os avaliadores podem não se responsabilizar pela avaliação se elas forem estruturadas para serem feitas no anonimato. Eu não vejo isso como algo plenamente negativo, muito pelo contrário. Se você estiver trabalhando com pessoas esclarecidas, certamente isso não será um fator complicador. Pense que as pessoas também sofrem influências de outras, independente do cargo ou situação profissional existente. Logo, quando não identificadas, tendem a deixar de lado as atitudes corporativistas e, quem sabe, pensem, de fato, em contribuir para a melhoria do seu próximo.

Enfim, na Administração em geral, tudo depende. Analise os dependes e tire as suas próprias conclusões. O mais importante é que sinta-se seguro o suficiente para construir um sistema voltado para a excelência.

3 METODOLOGIA

A metodologia usada neste estudo foi dedutiva, a partir de pesquisa bibliográfica, através de textos obtidos em literatura científica e artigos relacionados ao tema.

4 RESULTADOS

A avaliação de desempenho é um processo que nunca passa despercebido pelo quadro corporativo, pois mexe ‘literalmente’ com a chamada zona de conforto de muitas pessoas. O impacto gerado para os profissionais, seja positivo ou negativo, vai depender de determinados fatores como, por exemplo, da maneira que cada empresa aplica a ferramenta e até da maturidade dos profissionais que são avaliados. Existem vários métodos de avaliação disponibilizados no mercado, no entanto há um que possibilita que a análise da performance seja feita com a participação direta de todos os que mantêm algum vínculo com o avaliado. Trata-se da avaliação 360° que envolve o gestor, os colegas, os subordinados, entre outros.

NÍVEIS DE RESULTADOS DA AVALIAÇÃO 360°

O resultado da avaliação 360° tem como base **quatro níveis**:

- NÍVEL 1 – o colaborador precisa desenvolver competências;
- NÍVEL 2 – o colaborador tem as competências em desenvolvimento;
- NÍVEL 3 – o colaborador tem as competências e as aplica;
- NÍVEL 4 – o colaborador tem as competências e as aplica acima das expectativas da organização.

Quem se enquadra nos níveis 1 e 2 participam de um plano de desenvolvimento individual, enquanto que os profissionais que atingem os níveis 3 e 4 são preparados para assumirem cargos mais elevados, com chances reais de ascensão profissional.

Após a avaliação, o ideal é que se inicie, uma outra fase – o retorno para os avaliados ou feedback. A prática de fortalecer o feedback faz com que os colaboradores passem a ver a avaliação como uma ferramenta de desenvolvimento, pois é através dela que eles identificam as competências que precisam ser trabalhadas e com isso, têm reais chances de ascensão na carreira.

5 CONCLUSÃO

No trabalho foram abordados alguns métodos que surgiram com o objetivo de ajudar não só a organização, mas também o profissional inserido no ambiente organizacional, mas não podemos deixar de esclarecer que toda a implantação de uma nova ferramenta ou método gerencial deve-se levar em consideração alguns cuidados necessários, pois temos o conhecimento que toda mudança, mesmo que pequena, traz certo desconforto por parte de alguns que às vezes não estão ainda preparados para passarem por essas mudanças, e precisam ser trabalhados para que a participação venha a ser total na aceitação, participação e colaboração.

Com as mudanças organizacionais acontecendo, houve também a necessidade de mudar a filosofia da Área de Recursos Humanos, indo além das tarefas de recrutar e selecionar, realizar os cálculos da folha de pagamento, buscar e gerenciar benefícios, dentre outras tarefas. Mas nos dias atuais a postura da Área de Recursos Humanos está mudando para uma postura mais estratégica da organização e que está ligada diretamente com o negócio da empresa. Assim, a Área de Recursos Humanos, antes com atividade operacional, agora passa a possuir atividade tática ou estratégica. O gestor de Recursos Humanos deve possuir perfil generalista, conhecer a administração de pessoas, administrar treinamentos e saber desenvolver pessoas, saúde no trabalho, relações do trabalho, responsabilidade social e qualidade de vida dentro da empresa. Com esta nova visão, o indivíduo deixa de ser um mero recurso para mão-de-obra e passa a ser recurso intelectual. Agora a organização começa a enxergar o indivíduo como um colaborador e um parceiro da organização.

As empresas estão em busca de se tornarem cada vez mais competitivas em tecnologia, produtos / serviços, qualidade, mas também estão buscando com ênfase a competitividade através do talento humano, desenvolver recursos humanos sustentáveis dentro da organização têm sido à busca de muitas empresas que passaram a gerir com pessoas. As organizações precisam conhecer o indivíduo para assim identificar sua capacidade, potencial e também limitações, com isso as organizações têm se transformado em centros de treinamento e aprendizado, isso promove o indivíduo e a empresa, pois com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do indivíduo, a empresa ganha competitividade diante dos concorrentes no mercado. Assim a avaliação do desempenho ajuda aos gestores a analisar, estimular e julgar o desempenho de um profissional, ajudando aos interesses da empresa e também do funcionário, pois ambos são beneficiados, por isso a ferramenta de avaliação do desempenho é extremamente importante e valiosa, mas é claro, deve ser

implantada de forma organizada e planejada, procurando as melhores ferramentas e métodos que melhor se encaixe nas necessidades da organização e no grupo de trabalho, assim obtendo o êxito em suas aplicações.

As organizações ao avaliar o desempenho basicamente precisam conhecer o profissional, o cargo, o setor que está inserido, fazer uma avaliação dos resultados esperados com os almejados. É fundamental após a avaliação que exista o acompanhamento contínuo do desempenho, pois assim as falhas serão identificadas de forma rápida e poderão ser tratadas com mais agilidade e eliminadas com maior exatidão, garantido o alcance do planejamento da empresa. Lembramos que o desempenho dentro do trabalho é um resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas de uma série de fatores que contribuem como: as relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Assim a gestão do desempenho, se torna parte integrante do processo de gestão organizacional, colaborando com o desenvolvimento das pessoas na organização, uma vez que permitem rever as estratégias, os objetivos, os processos de trabalho e as políticas de recursos humanos, que tem como objetivo corrigir as falhas, os pontos negativos, as fraquezas, dando a organização o desenvolvimento contínuo na sustentabilidade da organização, trazendo o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneiro Thompson Learning, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Totalmente Revista e Atualizada. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. Ver. E Atual. Barueri – SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Atlas. São Paulo, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** – 1.ed. – 8.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, Ryan Carlos. **A Avaliação do Desempenho como Ferramentas de Gestão de Diagnostico e Análise de Desempenho do Profissional como Indivíduo ou em Grupo Dentro das Organizações** 2011. Disponível em <http://www.foconoprofissional.com/imagens/Monografia%20Avalia%E7%E3o%20de%20Desempenho.pdf>

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**-1.ed.-12.reimpr.-São Paulo: Atlas,2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, D.M.M; TEIXEIRA, M.L.M; ZACCARELLI, L.M – 2.ed- São Paulo: Saraiva, 2008.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico** / 14ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira, 2004.