



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**JHULIANA GOMES DE ABREU**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO**  
**DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

**FORTALEZA**

**2013**

JHULIANA GOMES DE ABREU

A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Ms. Regina Soares.

FORTALEZA

2013

JHULIANA GOMES DE ABREU

A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

	NOTA
Prof. <sup>a</sup> . Ms. Regina Soares (Orientadora) Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____
	NOTA
Prof. <sup>a</sup> . Ms. Joelma Soares da Silva Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____
	NOTA
Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar forças, me proteger e me cercar de pessoas maravilhosas.

Aos meus pais, Geraldo e Neide, pela imensa dedicação e amor que me ofertam e por sempre acreditarem e me incentivarem a alcançar meus sonhos.

Aos demais familiares que muito me ajudaram a escalar tantos degraus, a superar tantas dificuldades e a sempre acreditar que é possível continuar. Que é possível ir mais longe. Vocês são a minha inspiração.

À professora Regina Soares, pela valiosa orientação e por toda a paciência e dedicação com o desenvolvimento deste trabalho.

À professora Joelma Soares e ao professor Laudemiro Rabelo, por aceitarem fazer parte da banca examinadora.

As minhas amigas de faculdade, que tanto me apóiam e torcem por mim. A força e a parceria de vocês são imensamente importantes.

À empresa que aceitou participar desta pesquisa.

Enfim, á todos que direta ou indiretamente me ajudaram a superar tantas barreiras e me incentivaram a sempre acreditar em mim e a confiar principalmente na vontade de Deus.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

(Charles Chaplin)

## RESUMO

Este trabalho acadêmico foi baseado em teorias de autores da área de gestão e recursos humanos, foco em avaliação de desempenho e perfis de liderança. Seu objetivo é verificar a influência do gestor no processo de avaliação de desempenho humano nas organizações, que é uma ferramenta de gestão destinada a avaliar o desenvolvimento dos funcionários na realização de suas atividades profissionais. Para a análise desta pesquisa, foram levantadas hipóteses referentes a influência do gestor neste processo, as quais algumas foram confirmadas e outras refutadas a partir da análise dos resultados obtidos com esta pesquisa, de acordo com a visão dos avaliados. Esta investigação foi concretizada a partir de um estudo de caso realizado com os atuais e ex-funcionários de uma empresa que administra cartões de crédito e que foram submetidos ao processo de avaliação de desempenho no ano de 2012. O estudo foi realizado com a utilização de um questionário que foi entregue na empresa, enquanto aos ex-funcionários, o instrumento de pesquisa foi enviado por *e-mail*. A partir da conclusão da pesquisa, foi possível identificar que o perfil de gestão predominante na organização é o democrático, porém, a maior parte dos funcionários considera sua influência negativa em determinados aspectos da avaliação. Baseadas nos resultados e análises são indicadas algumas sugestões para serem aplicadas na organização abordada nesta pesquisa.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Gestor. Influência.

## **ABSTRACT**

This academic work was based on theories of authors in the area of management and human resources, focusing on performance evaluation and leadership profiles. Your goal is to verify the influence of the manager in the evaluation of human performance in organizations, which is a management tool to assess the development of officials in carrying out their professional activities. For the analysis of this research, hypotheses concerning the influence of the manager in this process, including some confirmed and others were refuted by the analysis of the results obtained with this research , according to the vision of the reviews were raised. This research was carried from a case study conducted with current and former employees of a company that manages credit cards and have undergone the process of performance evaluation in 2012. The study was conducted using a questionnaire that was delivered to the company, while the former employee, the survey instrument was sent via email. From the conclusion of the research, we found that the predominant profile management in the organization is democratic, but most employees consider their negative influence on certain aspects of the review. Based on the results and analyzes are given some suggestions for application addressed in this research organization.

**Keywords:** Performance Evaluation. Management. Influence. Organization.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de avaliação de desempenho .....	13
Quadro 2 - Objetivos da avaliação de desempenho.....	17
Quadro 3 – Método de escala gráfica .....	20
Quadro 4 – Método de escolha forçada .....	22
Quadro 5 – Listas de verificação .....	25
Quadro 6 – Avaliação 360 graus .....	26
Quadro 7 – Verificação das hipóteses .....	68



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade dos funcionários .....	50
Gráfico 2- Sexo dos funcionários .....	50
Gráfico 3- Grau de formação .....	51
Gráfico 4- Tempo de trabalho na empresa .....	52
Gráfico 5- Responsável por aplicar a avaliação .....	52
Gráfico 6- Soube com antecedência que seria avaliado? .....	53
Gráfico 7 - Influência do gestor na aceitação do <i>feedback</i> .....	55
Gráfico 8 - Em relação ao <i>feedback</i> .....	56
Gráfico 9 - Em relação à avaliação dos outros funcionários .....	57
Gráfico 10 - Como aguarda pela sua avaliação de desempenho?.....	58
Gráfico 11 - Características que definem o gestor .....	59
Gráfico 12 - Acontecimentos utilizados como justificativa para sua pontuação .....	60
Gráfico 13 - Em relação às justificativas apresentadas pelo avaliador .....	61
Gráfico 14 - Se eu fosse responsável pela avaliação .....	62

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Contextualizando a avaliação de desempenho na gestão de pessoas</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Objetivos da avaliação de desempenho</b> .....	15
<b>2.3</b>	<b>Métodos tradicionais de avaliação de desempenho</b> .....	18
<b>2.3.1</b>	<i>Escalas gráficas</i> .....	19
<b>2.3.2</b>	<i>Escolha forçada</i> .....	21
<b>2.3.3</b>	<i>Pesquisa de campo</i> .....	22
<b>2.3.4</b>	<i>Incidentes críticos</i> .....	23
<b>2.3.5</b>	<i>Listas de verificação</i> .....	24
<b>2.3.6</b>	<i>Avaliação 360 graus</i> .....	25
<b>2.3.7</b>	<i>Autoavaliação</i> .....	27
<b>3</b>	<b>ERROS MAIS FREQUENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO</b> .....	29
<b>3.1</b>	<b>Problemas com padrões de avaliação</b> .....	30
<b>3.2</b>	<b>Efeito Halo</b> .....	30
<b>3.3</b>	<b>Condescendência ou rigidez</b> .....	31
<b>3.4</b>	<b>Erro de tendência central</b> .....	32
<b>3.5</b>	<b>Erro por recenticidade dos fatos /imediatismo</b> .....	32
<b>3.6</b>	<b>Erro de efeitos contrários / de comparação</b> .....	33
<b>3.7</b>	<b>Erro de tendência pessoal / “parecido comigo”</b> .....	34
<b>4</b>	<b>GESTÃO E PERFIS DE LIDERANÇA</b> .....	36
<b>4.1</b>	<b>Gestão de pessoas</b> .....	36
<b>4.2</b>	<b>Perfis de liderança</b> .....	39
<b>4.2.1</b>	<i>Liderança autocrática</i> .....	40
<b>4.2.2</b>	<i>Liderança democrática</i> .....	40
<b>4.2.3</b>	<i>Liderança liberal</i> .....	41
<b>4.3</b>	<b>A preparação do gestor para aplicar a avaliação de desempenho</b> .....	42
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
<b>5.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	45
<b>5.2</b>	<b>Cenário</b> .....	46
<b>5.3</b>	<b>Instrumento de pesquisa</b> .....	47
<b>5.4</b>	<b>Limitações do método</b> .....	47

<b>5.5</b>	<b>Coleta e tratamento dos dados.....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1</b>	<b>Caracterizando a avaliação na empresa .....</b>	<b>49</b>
<b>6.2</b>	<b>Identificando o perfil dos entrevistados.....</b>	<b>49</b>
<b>6.3</b>	<b>Analisando a influência do gestor no processo de avaliação.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das formas mais utilizadas pelas organizações para avaliar o desempenho de seus funcionários e oferecer-lhes um *feedback*, é através da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um meio pelo qual as organizações avaliam o comportamento de seus funcionários e a partir disso tomam decisões cabíveis ao resultado, que podem ser desde realocação de cargos, promoções e até mesmo demissões. Visto a importância de tal avaliação e o quanto ela é relevante na vida do indivíduo dentro da organização, percebe-se a importância de se evitar erros na aplicação deste processo e da preparação do avaliador para aplicar uma avaliação de tamanha influência.

É possível também perceber a importância de refletir e obter um maior conhecimento a respeito da influência do perfil do gestor no processo da avaliação de desempenho, uma vez que a sua percepção e a sua maneira de conduzir uma boa interação com o avaliado é que irá garantir a eficiência da avaliação e contribuir para que os objetivos da organização ao aplicá-la sejam alcançados.

A partir do exposto, o objetivo final deste trabalho é verificar a influência do gestor no processo de avaliação de desempenho humano nas organizações, tendo como objetivos intermediários:

- a) apresentar os métodos tradicionais de avaliação de desempenho;
- b) mapear as principais falhas destes métodos e suas possíveis consequências no processo;
- c) descrever os perfis de gestão e sua influência no processo de avaliação.

Este trabalho será realizado com base em uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam o assunto, e de um estudo de caso em uma empresa que trabalha com administração de cartões de crédito, através da aplicação de questionários com os funcionários que foram submetidos ao processo de avaliação de desempenho no ano de 2012.

O questionário busca confirmar ou refutar as seguintes hipóteses, as quais foram divididas em duas categorias:

1º Categoria: Percepção do avaliado:

- a) ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não a enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho;
- b) o avaliado sente que os funcionários com os quais o gestor possui um melhor relacionamento, tem um melhor resultado em sua avaliação, portanto,

acreditam que o gestor influencia no resultado da mesma, de acordo com suas preferências;

- c) o bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão.

2º Categoria: Condução do processo pela gestão:

- a) durante o feedback, o gestor apenas avalia os acontecimentos mais recentes;
- b) o feedback passado pelo gestor não satisfaz o avaliado, pois não é justificado com acontecimentos concretos.

Para o alcance dos objetivos e investigação dessas hipóteses, o trabalho foi dividido em sete capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se a introdução ao assunto a ser abordado, apresentando a justificativa para a realização da pesquisa, seus objetivos e hipóteses, além da metodologia utilizada, suas limitações e a forma como está estruturado este trabalho.

O segundo capítulo descreve a importância da avaliação de desempenho na gestão de pessoas, os seus objetivos como ferramenta de gestão, assim como também descreve os tradicionais métodos de avaliação humana utilizados pelas organizações, assim como seus pontos positivos e negativos na visão dos autores pesquisados.

No terceiro capítulo, são apresentados os erros mais frequentes, cometidos pelas organizações, durante a aplicação da avaliação.

O quarto capítulo discute a respeito da gestão de pessoas, apresentando os principais perfis de liderança abordados na bibliografia pesquisada, além disso, explana a respeito da preparação do gestor para atuar como avaliador.

No quinto capítulo apresenta-se a metodologia adotada neste trabalho, caracterizando a pesquisa, o cenário e o universo pesquisado, e a forma como os dados foram tratados.

O sexto capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa.

O sétimo e último capítulo traz as conclusões obtidas a partir de todo o trabalho realizado.

Ao final desta pesquisa, será possível perceber a influência do gestor no processo de avaliação de desempenho, a partir da visão dos avaliados. E dessa forma perceber o papel que ele desempenha como avaliador e o grande significado para a organização e para seus funcionários.

## 2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um instrumento de gestão que possibilita a organização conhecer a respeito do desenvolvimento de seus funcionários. Além disso, vem cada vez mais sendo a base para a tomada de decisões nas empresas, contribuindo para que os gestores justifiquem suas decisões em uma ferramenta que é apresentada e discutida com os funcionários, fazendo com que os processos dentro da organização sejam vistos de forma mais justa e transparente pelos mesmos.

No quadro a seguir, serão apresentados os principais conceitos de avaliação de desempenho, de acordo com os autores apontados.

Quadro 1 - Conceitos de avaliação de desempenho

<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
“Um meio para desenvolver os recursos humanos da organização.”	Gil (2008, p. 149)
“É uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados.”	Chiavenato (2004, p. 246)
“Um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho.”	Snell (2009, p. 298)
“Uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função.”	Vroom (1997, p. 164)
“É o processo por meio do qual executivos, gestores, e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário com as metas da empresa.”	Ivancevich (2008, p. 251)
“A avaliação de desempenho pode contribuir e muito para a busca da excelência organizacional.”	Siqueira, (2010, p. 59)
"Um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização."	Andrade e Vilas Boas (2009, p. 10)
"É um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades."	Marras e Tose (2012, p. 4)

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber, através do quadro apresentado, que os autores pesquisados conceituam a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão que busca desenvolver os funcionários e conseqüentemente a organização. Além disso, alguns consideram que esta ferramenta contribui na comparação dos resultados alcançados com os esperados, enquanto outros acreditam que ela contribui para que os funcionários compreendam os objetivos de suas funções.

Em relação a todos os conceitos apresentados, pode-se perceber que a avaliação é apresentada como uma ferramenta importante para o desenvolvimento da organização, uma vez que busca tornar o desempenho dos funcionários compatíveis com as metas a serem alcançadas pela empresa.

## **2.1 Contextualizando a avaliação de desempenho na gestão de pessoas**

Quando se fala em avaliação de desempenho, muitas pessoas se assustam, pois o fato de ser avaliado sempre é algo que gera certo receio ou ansiedade. Mas é preciso adaptar-se a esta realidade, pois esse é o processo mais utilizado pelas empresas na busca de conhecer seus recursos humanos, e, ao mesmo tempo conhecer a própria organização. Afinal, é principalmente, no momento da avaliação que será possível identificar possíveis falhas de gerenciamento ou algo que afeta negativamente na produtividade dos funcionários.

A partir das afirmações dos diversos autores pesquisados, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas que realiza uma análise do desempenho dos profissionais em relação ao desempenho de suas funções e do seu potencial para desenvolver-se dentro da organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 263),

O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e eficácia.

Além disso, aumenta a compreensão dos funcionários em relação as suas funções, os objetivos de seu trabalho e também contribui na criação de um clima de trabalho onde as pessoas possuem boas expectativas e conhecem o seu valor para a empresa.

A avaliação de desempenho é “uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.” (SNELL, 2009, p. 298.).

Espera-se que durante o processo de avaliação de desempenho ocorra uma conversa saudável entre avaliado e avaliador, com o objetivo de que avaliação não seja vista com temor pelos funcionários, mas que eles possam se sentir a vontade durante o processo. Pois para muitos, o fato de ser avaliado é estressante e não faz parte dos seus objetivos acarretar insatisfações na equipe de trabalho.

Para Chiavenato (2004, p. 248) “a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona com um reforço negativo.”

Essa afirmação ressalta o fato de que o bem estar emocional dos colaboradores deve ser para as organizações, tão importante quanto o seu estado físico, logo, trabalhar cuidadosamente com a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode influenciar significativamente no desenvolvimento de toda a organização, uma vez que os funcionários são o bem mais valioso da empresa. Portanto, é preciso avaliar e ao mesmo tempo procurar garantir a satisfação do empregado em relação à organização.

## **2.2 Objetivos da avaliação de desempenho**

Quando uma organização decide aplicar a avaliação de desempenho com seus funcionários, precisa, além de conhecer a importância do processo, saber claramente quais os objetivos pretendidos com a aplicação desta ferramenta. Ela não deve ser adotada apenas como uma prática burocrática realizada anualmente, por exemplo, mas sim como uma avaliação constante que também contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização, uma vez que, mantendo pessoas com bom nível de desempenho, consequentemente a vantagem competitiva da empresa irá apresentar um bom nível de crescimento.

Para Snell (2009, p. 299):

Pode parecer que as avaliações de desempenho são empregadas para um objetivo bastante específico – avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). Na realidade, as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que não apenas avalia o desempenho do funcionário, como o próprio nome a apresenta, mas que pode também ajudar a organização a tomar diversas decisões a partir do seu resultado. De acordo com Snell (2009), o programa de avaliação de desempenho está relacionado a diversas decisões



importantes dos recursos humanos de uma empresa, como por exemplo: promoções, realocação de cargos e até mesmo demissões.

A partir dos resultados da avaliação de desempenho é que o gestor poderá identificar os desempenhos deficientes, analisar suas causas e estabelecer planos de desempenho para o funcionário. As informações referentes aos resultados de uma avaliação de desempenho são muito valiosas para que a empresa possa tomar decisões em busca do desenvolvimento e satisfação de seus colaboradores. Afinal, quando eles estão satisfeitos, produzem melhor e sentem-se felizes em fazer parte da empresa, ou seja, ambos, empresa e funcionário, podem usufruir de um resultado positivo.

O modo como os objetivos são definidos depende da gestão. Em algumas empresas a área de desenvolvimento humano é responsável pela definição dos objetivos da avaliação, em outras, os gerentes e supervisores também participam da elaboração. Mas o que realmente vem se tornando muito comum é a administração participativa, onde, segundo Chiavenato (2004, p. 260), os objetivos não devem ser impostos pela gestão e sim compartilhados e definidos de forma conjunta. Neste caso, o gestor juntamente com o funcionário, ou com a equipe, define objetivos que se tornarão critérios avaliativos, em outros casos, a formulação “é negociada com acordos ou entendimentos em que cada parte – cada pessoa e o executivo – se propõe a dar algo em troca de algo. Uma questão de reciprocidade.”

No momento de definir os objetivos é preciso também que eles estejam focados não apenas na organização, mas também devem ir de encontro aos objetivos dos funcionários.

Chiavenato (2004. p. 228) ressalta que,

O alcance de objetivos organizacionais nem sempre possibilitam o alcance dos objetivos individuais e vice-versa. Algumas vezes, o alcance de um deles significa a desistência do outro. Assim, as pessoas se defrontam a todo momento com os seus objetivos individuais e com os organizacionais.

Portanto, é preciso integrar e deixar claro para o funcionário que os objetivos dele também são importantes para a organização, e que a gestão não está preocupada apenas com ela mas também com seus colaboradores.

Em todos os casos de formulação de objetivos, o importante é que exista transparência e que eles sejam sempre apresentados aos avaliados antes da avaliação, para que estes possam aceitá-los e comprometerem-se a alcançá-los.

No Quadro 2, Chiavenato (2004, p. 264) apresenta alguns dos objetivos da avaliação de desempenho. Onde percebe-se a importância da retroação, do *feedback* em relação a uma atitude desempenhada, isto é de grande importância para que o funcionário

possa compreender o que a organização espera dele e como suas atitudes são vistas pelo gestor.

O momento do *feedback* é a hora onde são levantadas não apenas as críticas em relação aos pontos onde o funcionário precisa buscar um maior desenvolvimento ou comprometimento, mas também é o momento de reconhecer o bom trabalho, pois isso gera um retorno positivo por parte do funcionário, gera participação e motivação de alcançar melhores resultados. Além disso, é preciso também ouvir o que o funcionário tem a dizer, é preciso que ele sinta que tem espaço para expor suas dificuldades e poder ser orientado em relação ao isso.

#### Quadro 2 – Objetivos da avaliação de desempenho

<p>Proporcionar retroação a cada pessoa a respeito do seu desempenho.</p> <p>Servir como oportunidade para reconhecimento formal do bom trabalho.</p> <p>Indicar necessidades de treinamento.</p> <p>Avaliar as competências individuais e proporcionar direcionamento a elas.</p> <p>Orientar as pessoas a respeito de suas possibilidades de crescimento profissional.</p> <p>Ouvir as pessoas a respeito de suas dificuldades no desempenho das tarefas.</p> <p>Planejar metas individuais em alinhamento com metas organizacionais ou departamentais.</p> <p>Avaliar as metas e resultados alcançados.</p> <p>Utilizar como instrumento para aumento salarial por mérito.</p> <p>Utilizar como instrumento de recrutamento interno ou movimentação interna.</p> <p>Proporcionar orientação profissional ou vocacional.</p>
--

Fonte: Chiavenato, Idalberto (2004, p. 264).

Para Chiavenato (2004, p. 257), “corre-se o risco de o executivo tornar-se um juiz onipresente que julga e avalia o comportamento dos pobres mortais que dele dependem. Não é exatamente isso o que se pretende com a avaliação do desempenho.”

É preciso ouvir o que o funcionário tem a dizer, e aprender também com suas opiniões, afinal, neste momento o gestor poderá identificar os aspectos de desempenho a serem preservados e a boa conduta a ser apoiada.

Mas antes de aplicar a avaliação de desempenho na busca de alcançar os objetivos propostos, é preciso que tenha apresentado aos funcionários o que se espera de seu desempenho em relação à função desempenhada por ele.

Chiavenato (2004, p. 259) salienta que,

Toda pessoa necessita saber claramente o que dela se espera e como ela vai ser avaliada em seu trabalho. Conhecendo os objetivos a alcançar, a pessoa sabe

previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação.

Snell (2009, p. 304), ainda sugere que “os funcionários tem de receber cópia escrita dos padrões estipulados para o cargo antes das avaliações.” Essa atitude é bastante interessante, pois se todas as organizações fizessem isso antes do processo de avaliação e baseassem seus critérios nesses padrões, os funcionários poderiam saber o que a empresa espera dele, e dessa forma centralizar suas ações e esforços no alcance dos objetivos conhecidos, assim, certamente obteria um maior nível de desempenho.

Em relação a definição dos objetivos e o conhecimento deles por parte dos funcionários, Robbins (2009, p. 250) afirma que:

Precisamos saber o que esperam de nós, precisamos saber como nosso desempenho será avaliado. Mais do que isso, temos que sentir confiança de que os esforços empreendidos, dentro dos limites de cada um, acarretarão desempenho satisfatório, de acordo com os critérios que servirão de parâmetro para a avaliação.

Sobre este mesmo tema, Andrade e Vilas Boas (2009, p. 10-11), também afirmam que:

A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos, deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; deve ser aceita tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização. (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p. 10-11).

Além disso, os pontos avaliados devem corresponder às funções exercidas pelo funcionário, os critérios utilizados no processo não podem estar em desacordo com o cargo ocupado por ele, é preciso que haja coerência e compatibilidade em relação a estes critérios, caso contrário “os empregadores podem ser acusados de discriminação se os critérios usados para avaliar o desempenho não forem específicos e relacionados ao cargo.” (SNELL, 2009, p. 127).

### **2.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho**

“A avaliação de desempenho pode ser feita por métodos que variam conforme a empresa ou mesmo conforme cada área da empresa, de acordo com os objetivos visados.” (CHIAVENATO, 2004, p. 249).

Após estabelecer os objetivos da avaliação de desempenho, é preciso definir que métodos utilizar. Não é obrigatório que a organização utilize apenas um método, ela é livre

para escolher quantos e quais métodos utilizar, desde que sejam compatíveis com os objetivos a serem alcançados. Algumas empresas utilizam mais de um tipo de método, que podem ser determinados de acordo com a posição dos cargos a serem avaliados.

Segundo Baldwin *et al.* (2008, p. 153), “a boa avaliação do potencial futuro e do desempenho atual focaliza comportamentos e resultados propriamente ditos, e não traços ou características pessoais.” Para que os métodos possam realmente alcançar seus objetivos é preciso que estes estejam baseados nas atividades realizadas no trabalho, e não apenas nas características inerentes à personalidade do indivíduo.

Os métodos existentes para a avaliação são vários. Alguns nos quais participam apenas o responsável pela aplicação da avaliação e o avaliado, outros onde o próprio avaliado é o avaliador, existem também aqueles onde a equipe avalia seus componentes e também aqueles em que todos os envolvidos no trabalho do funcionário o avaliam.

Segundo Chiavenato (2008, p. 249), “os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.” Além da avaliação 360 graus e a autoavaliação, as quais também são comentadas por outros autores, além de Chiavenato.

Esses métodos serão apresentados a seguir.

### **2.3.1 Escalas gráficas**

Este é um dos métodos de avaliação mais clássicos, simples e de elevada utilização pelas organizações, onde,

Primeiramente, lista-se uma série de fatores de desempenho, como qualidade e quantidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade, e iniciativa. Após examinar a lista, o avaliador classifica o funcionário em escala incremental. (ROBBINS, 2009, p. 253).

Os fatores listados na avaliação referem-se aos comportamentos e atitudes previamente definidos e valorizados pela organização. As escalas podem ser de até cinco pontos, atribuindo uma pontuação referente ao mínimo ou máximo de desempenho do funcionário em relação aos fatores a serem avaliados, em cada fator pode haver ou não espaço para adicionar comentários do avaliador.

O Quadro 3, apresenta um exemplo de avaliação por escala gráfica.

Para Chiavenato (2004, p. 251), este “é o método mais simples e elementar de avaliação do desempenho. Pode ser utilizado por qualquer nível de avaliador, sem grandes dificuldades conceituais ou técnicas.”

Os fatores avaliados reúnem características que podem ser observadas e avaliadas com facilidade, além de possuírem um padrão válido para todas as pessoas presentes no processo, e serem escritos de forma simples e objetiva para que não existam distorções por parte de avaliados ou avaliadores.

Quadro 3 – Método de escala Gráfica

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome:			Data:		
Departamento/ Seção:			Cargo:		
Avaliação Fatores	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito Fraco
Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seu conhecimento.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o Suficiente.	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre freqüentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às Exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> As vezes fica abaixo do nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é Sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta algumas falhas.	<input type="checkbox"/> Em contato com as pessoas freqüentemente cria problemas de relacionamento.
Adaptação a Novas Tarefas	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades ao executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma tarefa às custas de grande esforço.

Fonte: Gil, Antonio Carlos, 2008, p. 156.

A seguir serão listadas as principais vantagens e desvantagens deste método, de acordo com Chiavenato (2004) e Snell (2009):

a) principais vantagens:

- compreensão de fácil entendimento, desenvolvimento e implantação, tanto para o avaliado quanto para o avaliador;
- agilidade em sua elaboração e aplicação;
- permite comparações quantitativas entre os resultados obtidos.

b) principais desvantagens:

- limitação das opções de avaliação aos fatores descritos no formulário, reduzindo as possibilidades do avaliador;

- não apresenta resultados tão profundos, pois se limita a uma análise quantitativa dos resultados;
- limitação para se ajustar as características individuais do avaliado.

### ***2.3.2 Escolha forçada***

Este método “foi desenvolvido com o objetivo de diminuir as tendenciosidades e estabelecer padrões de comparação objetivos entre os indivíduos.” (VROOM, 1997, p. 244).

Ele foca nos aspectos comportamentais e é menos superficial do que o de escalas gráficas. Na concepção de Ivancevich (2008, p. 262), “os métodos de escolha forçada foram desenvolvidos porque as escalas de pontuação gráfica permitiam aos supervisores avaliar todos em altos níveis”, dificultando a distinção entre os funcionários que possuíam um bom ou mau desempenho.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 249), a aplicação do método de escolha forçada “consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.” Conforme pode ser observado no Quadro 4.

O avaliador deverá, obrigatoriamente, escolher em cada bloco uma frase que mais se identifica ao desempenho do funcionário, e outra que menos se identifica. “As afirmações são então ponderadas ou classificadas de forma semelhante às pontuações atribuídas a um teste psicológico” (VROOM, 1997, p. 244). Neste método, o avaliador não conhece as pontuações atribuídas á cada frase, logo, não poderá expressar suas tendências pessoais em relação ao avaliado.

De acordo com Gil (2008), Chiavenato (2008) e Vroom (1997):

a) principais vantagens:

- fornece resultados objetivos, uma vez que o gestor é forçado a avaliar o trabalho do avaliado, e não suas características pessoais;
- é de aplicação simples, logo, não requer muito treinamento para o avaliador;
- evita a falha de generalização (efeito halo).

b) principais desvantagens:

- o método é limitado aos cargos que são semelhantes, para que as frases sejam padronizadas;
- possui uma elaboração bastante complexa.

- não proporciona maiores informações individuais sobre os pontos fracos e fortes do avaliado.

Quadro 4 – Método de escolha forçada

Funcionário: _____ Cargo: _____			
Departamento/Seção: _____ Data: ____ / ____ / ____			
Preencha cada um dos blocos, anotando com um “x” na coluna “+” a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna “-” a frase que melhor define seu desempenho.			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas	1		
É descortês com os colegas	2		
Conhece bem seu trabalho	3		
Não merece muita confiança	4		
Todos os colegas gostam dele	5		
Costuma reclamar do serviço	6		
Tem um bom potencial de trabalho	7		
É dinâmico	8		
Cuida bem de seu material de trabalho	9		
É criterioso na tomada de decisões	10		
Só faz o que lhe mandam	11		
Seu comportamento é irrepreensível	12		
/			
Aceita de bom grado as sugestões	41		
Não cuida de sua aparência	42		
Tem facilidade de expressão	43		
Não procura se atualizar	44		
É simpático	45		
Tem medo de pedir ajuda	46		
Preocupa-se com a produtividade	47		
Costuma agredir os colegas	48		
Está bem integrado ao grupo	49		
Costuma desperdiçar material	50		
É disciplinado	51		
Tem pouca iniciativa	52		

Fonte: Gil, Antonio Carlos, 2008, p. 158.

### 2.3.3 Pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2004, p. 251), a pesquisa de campo:

É um método de avaliação do desempenho que utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados. A avaliação é feita pelo gerente, mas com a assessoria de um especialista ou consultor que percorre todas as áreas da empresa.

Marras e Tose (2012, p. 68), completam que,

A pesquisa de campo é o mais completo dos métodos tradicionais. Consiste na análise do desempenho das pessoas de determinada área por meio da reunião de um profissional de RH, ou um consultor externo, com o gestor dessas pessoas.

O especialista realiza entrevistas com os supervisores dos avaliados a fim de identificar divergências entre as opiniões dos avaliadores e permitir que todos interpretem os padrões de avaliação de forma semelhante. (VROOM, 1997).

Na entrevista com o gestor, o especialista procura conhecer o nível de satisfação de desempenho que ele atribui ao avaliado, em quais tarefas o seu nível de desempenho é maior e menor e as justificativas para tal desempenho, a partir delas “avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas corretivas.” (GIL, 2008, p. 161).

Com posse destas informações, o especialista também poderá propor recomendações a respeito de treinamentos, promoções ou transferências de cargo.

Para Gil (2008) e Chiavenato (2004):

a) principais vantagens:

- oferece uma avaliação imparcial e objetiva dos funcionários;
- valiosa assessoria de um especialista no desenvolvimento de pessoas.

b) principais desvantagens:

- alto custo para a contratação de um especialista;
- morosidade no processo, uma vez que o gestor deverá passar para o especialista o desempenho de cada funcionário.

#### ***2.3.4 Incidentes críticos***

Este método é uma avaliação de extremos que se baseia somente nos desempenhos positivos ou negativos do funcionário.

Com base em Ivancevich (2008, p. 262), “nessa técnica o avaliador deve manter um registro dos incidentes comportamentais representativos de desempenho eficaz ou ineficaz de cada funcionário avaliado,” para posteriormente avaliá-lo com base nestas informações. Para Snell (2009, p. 317), “esse método também aumenta a objetividade da avaliação, exigindo que o avaliador utilize os critérios de desempenho no trabalho para justificar as classificações.”



É muito importante que o gestor faça o registro sempre que acontecer alguma situação de desempenho positivo ou negativo, para isso “ele deve reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado.” (MARRAS E TOSE 2012, p. 64)

A adoção de um diário contribui significativamente para que os acontecimentos não sejam esquecidos, até porque quanto maior for a precisão do avaliador em relatar as situações de bom ou mau desempenho, mais precisa será a avaliação.

No momento de preencher o formulário de avaliação, o avaliador consulta suas anotações de incidentes e as utiliza para fundamentar a avaliação do funcionário. Segundo Ivancevich (2008), os registros de desempenho ajudam a evitar alguns erros que são comuns no processo de avaliação, além de auxiliar nas discussões sobre como melhorar o desempenho do funcionário.

Com base em Vroom (1997) e Chiavenato (2004):

a) principais vantagens:

- abrange todo o período de avaliação;
- facilita o *feedback*, pois para isso faz uso de fatos reais;
- fácil elaboração e aplicação.

b) principais desvantagens:

- foca em pontos extremos de desempenho, e não no comportamento normal do funcionário;
- dificuldades para realizar comparações.

### **2.3.5 Listas de verificação**

Este método, segundo Snell (2009, p. 317), “consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as quais ele acredita caracterizarem o desempenho ou o comportamento do funcionário.”

Para Chiavenato (2004), a lista de verificação é uma espécie de lembrete para que o gerente possa avaliar todas as principais características do funcionário. Na prática é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Neste método o avaliador faz uso de *check-lists* para avaliar o desempenho do funcionário, onde são listados fatores referentes ao que se espera do avaliado.

São exemplos desses fatores a assiduidade, a cooperação, a produtividade, a qualidade do trabalho e a organização. Cada fator é avaliado por uma escala que pode conter conceitos como: muito bom, bom, regular, fraco. No lugar dos

conceitos, poderá também ser utilizada uma pontuação de 1 a 5, por exemplo. (MARRAS; TOSE 2012, p. 58)

Este método apresenta uma elaboração simples, logo, pode ser utilizado por organizações pequenas, com poucos funcionários, ou quando estes possuem um baixo nível de escolaridade.

O Quadro 5 apresenta um exemplo deste instrumento de avaliação.

Quadro 5 – Listas de verificação

<b>Fatores</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Fraco</b>
<b>Assiduidade</b>				
<b>Pontualidade</b>				
<b>Produtividade</b>				
<b>Cooperação</b>				
<b>Cuidados com a aparência</b>				
<b>Relacionamento com o gestor</b>				
<b>Relacionamento com colegas</b>				
<b>Qualidade do trabalho</b>				
<b>Iniciativa</b>				

Fonte: Marras, Jean Pierre; Tose, Marília de Gonzaga Lima e Silva. 2012, p. 58.

Conforme observado por Chiavenato (2004) e Snell (2009):

a) principais vantagens:

- evita discriminação, pois todos são avaliados com os mesmos padrões;
- facilidade de entendimento em relação aos critérios avaliativos.

b) principais desvantagens:

- resultados podem ser distorcidos, conforme a interpretação do avaliador em relação aos aspectos avaliativos;
- método rotineiro e repetitivo.

### **2.3.6 Avaliação 360 graus**

As avaliações de 360 graus, segundo Robbins (2009, p. 252),

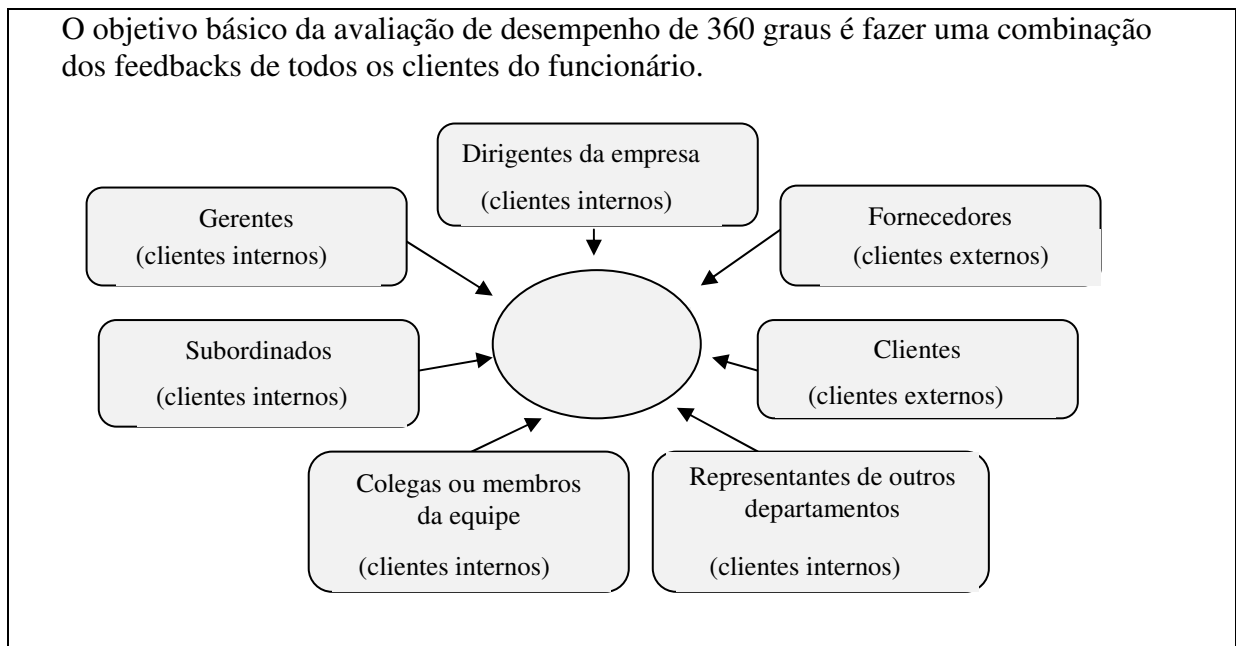
Se inserem bem nas organizações que implementaram abordagens de equipes de trabalho, de envolvimento dos funcionários e de programas de qualidade. Ao contar com feedback de colegas, clientes e funcionários, as empresas esperam dar a cada

indivíduo maior senso de participação no processo de avaliação e obter uma leitura mais precisa do desempenho.

Neste tipo de avaliação, não é somente o gestor quem avalia o funcionário, mas todos os envolvidos no processo, como os colegas, clientes internos e externos, fornecedores, subordinados, enfim, todos os que de alguma forma estão envolvidos com o trabalho do colaborador fornecem um *feedback*.

O Quadro 6 demonstra a avaliação circular que ocorre neste método.

Quadro 6 – Avaliação 360 graus



Fonte: Robbins, Stephen, 2009, p. 252.

Este método, busca não apenas avaliar o desempenho dos funcionários, mas seus resultados também são bastante úteis para traçar metas e planos estratégicos para que a empresa possa desempenhar um melhor trabalho com o seu círculo de clientes e funcionários. Uma avaliação de 360 graus, sem dúvidas, oferece um campo de visão bem mais amplo em relação à maneira como a organização e seus trabalhadores estão desempenhando seu papel.

Antes de a empresa decidir adotar este método, é preciso verificar se o seu colaborador realmente está preparado para passar por este tipo de avaliação, uma vez que “este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema” (CHIAVENATO, 2008, p. 248). Afinal, é difícil ser avaliado, principalmente quando isso acontece por todas as pessoas com as quais este se relaciona no desenvolvimento de seu trabalho.

Com base em Chiavenato (2004) e Snell (2009), seguem:

a) principais vantagens:

- reduz as falhas e tendências pessoais, já que o *feedback* é feito por várias pessoas;
- método mais abrangente, pois não está condicionado apenas na visão do gestor.

b) principais desvantagens:

- complexidade na combinação das respostas;
- existência de opiniões conflitantes, interferindo na precisão do processo.

### **2.3.7 Autoavaliação**

Nesta avaliação, cada colaborado avalia o seu comportamento em relação às atividades desenvolvidas.

Segundo Robbins (2009, p. 251):

Fazer com que os funcionários avaliem o próprio desempenho é coerente com valores como autogerenciamento e autonomia. A auto-avaliação, em geral, é bem recebida. Trata-se de um processo que costuma atenuar a postura de defesa dos trabalhadores em relação à avaliação e constitui-se em excelente veículo para estimular as discussões entre funcionários e chefia sobre o desempenho no trabalho.

Este tipo de avaliação é benéfica, uma vez que aumenta a participação dos funcionários nos processos da empresa.

Neste método, é solicitado que o funcionário faça uma análise sincera de seu próprio desempenho no trabalho em um formulário de avaliação preenchido por ele mesmo antes da entrevista de avaliação, para que ele possa refletir sobre seus pontos fortes e fracos no ambiente de trabalho.

“Durante a entrevista de desempenho, o gerente e o funcionário discutem o desempenho no trabalho e concordam quanto a avaliação final.” (SNELL, 2009, p. 306), a partir disto, eles discutem sobre metas de desempenho e planos de desenvolvimento para o funcionário.

Para Snell (2009, p. 306), “a autoavaliação é mais indicada para os objetivos de desenvolvimento e não tanto para as decisões administrativas”, pois este método pode levar os funcionários a acreditarem que eles mesmos possuem grande influência no resultado da avaliação, podendo também criar expectativas, que quando não alcançadas poderão acarretar em frustrações.

É preciso também considerar a possibilidade de existirem pessoas autocondescendentes ou superestimadas, interferindo no consenso entre funcionários e gestores, e reduzindo a veracidade da auto-avaliação.

Este método de autoavaliação constitui uma valiosa fonte de informações para criar discussões durante a entrevista de avaliação, além disso, pode também se tornar bastante útil quando utilizada em conjunto com outros métodos.

De acordo com Robbins (2009) e Gil (2008):

a) principais vantagens:

- proporciona motivação aos funcionários, uma vez que se sentirão mais participativos nos processos da organização;
- maior aceitação do processo pelos avaliados;
- permite que o funcionário reflita sobre suas próprias ações.

b) principais desvantagens:

- funcionários imaturos em relação ao processo poderão burlar o resultado, atribuindo a si mesmo altos níveis de desempenho;
- discordância entre a avaliação do gestor e do funcionário, gerando desmotivação no avaliado.

### 3 ERROS MAIS FREQUENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Avaliar o desempenho humano é muito importante para o desenvolvimento profissional das pessoas e da organização, porém, não é uma tarefa fácil, existem muitos fatores que geram falhas na aplicação desta ferramenta. A subjetividade é um desses fatores, além disso, o perfil do gestor e a própria cultura da empresa também interferem no sucesso desse processo.

“Os principais fatores dos fracassos desses programas são a falta de informação e de suporte da alta administração, padrões de desempenho indefinidos, métodos de classificação tendenciosos, excesso de formulários a serem preenchidos e o uso do programa para objetivos conflitantes.” (SNELL, 2009, p. 300)

É preciso saber utilizá-la de forma correta para que os objetivos esperados com a aplicação desta ferramenta sejam alcançados, pois isso só ocorrerá se essa for aplicada de forma correta.

O primeiro passo a ser tomado pela organização a fim de evitar os erros que podem surgir nessa avaliação, comprometendo sua eficácia, é conhecê-los. A organização precisa apresentá-los aos avaliadores e orientá-los de forma a garantir o sucesso e a objetividade da avaliação.

Segundo Ivancevich (2008, p.273), “o treinamento inadequado de avaliadores pode acarretar uma série de problemas no preenchimento das avaliações de desempenho, inclusive:

- a) problemas com padrões de avaliação;
- b) efeito halo;
- c) condescendência ou rigidez
- d) erro de tendência central;
- e) erro por recenticidade dos fatos;
- f) efeitos contrários;
- g) tendência pessoal (estereótipo; ‘parecido comigo’).”

A importância da preparação do avaliador para aplicar a avaliação de desempenho com sua equipe será tratada no capítulo seguinte.

A seguir, serão apresentadas as falhas de desempenho que foram citadas acima.

### 3.1 Problemas com padrões de avaliação

Estes problemas são decorrentes das diferentes interpretações que os avaliadores fazem do processo de avaliação de desempenho.

Cada pessoa tem a sua própria forma de enxergar os acontecimentos e os comportamentos, nem todos gostam ou desgostam das mesmas coisas.

O mesmo acontece no momento de avaliar o desempenho de um funcionário, por exemplo, no método de escalas gráficas o resultado pode ser distorcido de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos aspectos avaliativos. “Assim, *bom*, *adequado*, *satisfatório* e *excelente* podem ter significados diferentes para cada avaliador. (...) A interpretação de ‘excelente’ é diferente para cada um deles.” (IVANCEVICH 2008, p. 273).

O mesmo autor ilustra este problema com o exemplo de que existem professores que atribuem notas altas com maior facilidade do que outros, que acham que o aluno nunca fez o suficiente para receber a nota mais alta. Da mesma forma, existem vários estilos de avaliadores, que para não cometerem erros em relação aos padrões de desempenho, precisam compreender o significado de cada aspecto, deixando de lado suas crenças pessoais.

### 3.2 Efeito Halo

Este é um dos erros mais presentes nas avaliações de desempenho. Inconscientemente o avaliado poderá cometer este erro que consiste em avaliar um funcionário de acordo com sua característica mais marcante para o avaliador, ou pela impressão que o avaliado transmite ao avaliador.

De acordo com Ivancevich (2008, p.273), o efeito halo,

“ocorre quando o avaliador pontua diversos aspectos do desempenho baseado na impressão geral do avaliado. (...) O erro ocasionado pelo efeito halo pode ser positivo ou negativo, o que significa que a impressão inicial pode resultar em avaliação boa demais ou ruim demais.”

A impressão inicial que tem-se de uma pessoa pode acabar cegando para diversos outros fatores que compõem as características que afetam no seu desempenho ou comportamento, uma vez que a impressão que se tem em relação a alguém pode levar o indivíduo a tendência de enxergar características que confirmem a opinião inicial sobre a pessoa.

Para Marras e Tose (2012, p. 30), "o gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta uma impressão geral criada por seu processo perceptivo."

Por exemplo, quando um gestor tem simpatia por um funcionário, isto pode acabar impedindo que no momento de julgar o seu desempenho ele enxergue as falhas desta pessoa, atribuindo-lhe altas classificações. O mesmo acontece quando se tem antipatia pelo funcionário, inconscientemente o avaliador pode não perceber ou não aceitar as qualidades do mesmo, atribuindo sempre um defeito ou um fator negativo nas ações desempenhadas por este funcionário, logo, tenderá a atribuir baixas classificações para o mesmo.

Segundo Ivancevich (2008, p.274), "a avaliação de um aspecto por vez força o avaliador a pensar em termos específicos, e não gerais, ao analisar o subordinado." Fazendo com que o avaliador analise cada subordinado em um aspecto específico, fará com que ele reflita sobre o desempenho de cada funcionário em determinados aspectos, isso evitará que ele prenda a sua avaliação em um único fator como sendo o primordial para o desenvolvimento de todas as atividades.

### **3.3 Condescendência ou rigidez**

Também conhecido como erro de complacência ou erro de precisão, é o tipo de falha "em que o avaliador tende a dar aos funcionários classificações excepcionalmente altas ou baixas." (SNELL, 2009, p. 2009).

Este erro geralmente acontece com avaliadores extremamente objetivos em suas análises, para eles nada fica no intermediário. São extremamente otimistas ou pessimistas. Seus critérios de avaliação são baseados em suas convicções de bom desempenho, que variam de acordo com o estilo de cada avaliador, alguns estabelecem critérios avaliativos que são facilmente alcançáveis, enquanto outros são rígidos, a partir disso ele aplica sua classificação que varia nos dois extremos.

Segundo Ivancevich (2008, p.274), "alguns avaliadores enxergam tudo positivamente – são os avaliadores condescendentes. Outros enxergam tudo negativamente – são avaliadores rígidos." Nesta avaliação predomina o perfil do avaliador, a sua visão para enxergar o comportamento/desempenho do avaliado de forma positiva ou negativa.

O que de fato acontece é que um avaliador que tem tendência a cometer este erro não é do tipo que enxerga algo como mais ou menos, ele é decidido e objetivo em seus critérios, o que pode causar frustração nos funcionários avaliados de forma rígida.



### 3.4 Erro de tendência central

Quando os avaliadores evitam atribuir classificações baixas ou elevadas, acontece o erro de tendência central, que é o tipo de “erro de classificação de desempenho em que todos os funcionários são classificados na média” (SNELL, 2009, p. 311).

Alguns avaliadores não gostam de atribuir classificações muito boas ou muito ruins aos funcionários, mas procuram fazer com todos fiquem com uma nota média. Isso pode acontecer devido ao avaliador acreditar que agindo assim não irá prejudicar a ninguém, ou mesmo quando ele não quer se comprometer e procura evitar a necessidade de justificativas para altos ou baixos desempenhos. Facilitando o seu trabalho e causando falta de exatidão e veracidade no processo.

Geralmente isso acontece por conta da falta de comprometimento e de conhecimento por parte dos avaliadores. Pois tratando a avaliação de desempenho desta forma, ela:

“oferece pouca informação para que o RH tome decisões em termos de compensação, promoção, treinamento ou *feedback* para discutir com o avaliado. O avaliador precisa estar ciente da importância da distinção entre os avaliados e do uso das avaliações.” (IVANCEVICH, 2008, p. 274)

Se estes soubessem que tal atitude interfere altamente nos objetivos organizacionais esperados com esta avaliação, certamente não agiriam dessa forma. Um fator que contribui para a presença deste erro no processo de avaliação é a falta de segurança, por parte do avaliador, para levantar críticas em relação ao comportamento do avaliado. Logo, cabe à organização orientá-lo a respeito da importância de que este processo seja aplicado da forma mais correta possível.

### 3.5 Erro por recenticidade dos fatos /imediatismo

Acontece quando o avaliador se baseia amplamente no bom ou mau comportamento mais recente do funcionário para classificar o seu desempenho.

Snell (2009, p. 311) define o erro de recenticidade como uma falha “em que a avaliação se baseia amplamente no comportamento mais recente do funcionário, em vez do comportamento durante todo o período da avaliação.”

Muitos gerentes cometem o erro de imediatismo em relação ao bom desempenho, por acreditarem que o funcionário esteja progredindo, esquecendo de como ele era antes do processo de avaliação.

Para Gil (2008, p. 150), “essa avaliação tende a ser pessoal, não possibilitando a identificação da discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho real do empregado” uma vez que as atitudes do empregado podem mudar quando este sabe que o período de avaliações está se aproximando. Segundo Ivancevich (2008, p. 274), “alguns avaliados conhecem bem essa característica. Se souberem a data da avaliação, fazem com que seu trabalho fique visível e ganhe destaque em muitos aspectos positivos algumas semanas antes”, procurando assim, obter uma maior classificação de desempenho, o que ele consegue quando o avaliador tende a cometer o erro de avaliar apenas fatos recentes.

Em relação às formas de evitar este erro, Snell (2009, p. 311), ressalta que “um meio de os gerentes fazerem isso é mantendo um diário ou um registro. O treinamento do avaliador também ajudará a reduzir esse erro.”

Além do treinamento, o próprio avaliador deve buscar formas de tornar eficiente o seu papel de avaliador, como bem observou Snell, o diário é uma ótima forma de garantir uma avaliação justa. Neste diário, o avaliador deverá anotar acontecimentos que possam ser utilizados como justificativa nas pontuações negativas ou positivas na avaliação de desempenho. Segundo Baldwin *et al.* (2008, p. 155), “gerentes que mantêm anotações diárias ou periódicas de cada empregado fazem classificações de desempenho mais exatas e reduzem a carga associada ao processo de avaliação.” Logo, isso garantirá que nenhum fato seja esquecido, além de garantir uma avaliação objetiva e justa.

### **3.6 Erro de efeitos contrários / de comparação**

Quando um avaliador aplica várias avaliações de desempenho no mesmo dia, ele pode cometer o erro de comparação, onde, segundo Snell (2009, p. 311), é o erro “em que a avaliação de um funcionário é tendenciosa, para mais ou para menos, em virtude da comparação com outro funcionário que acabou de ser avaliado.”

É complicado distinguir diferenças entre as pessoas após passar vários *feedbacks*, o avaliador provavelmente já estará cansado e poderá não prestar muita atenção no processo, distorcendo consideravelmente o resultado da avaliação e permitindo que o desempenho de um funcionário influencie na avaliação do outro, causando desta forma, um efeito contrário.

Por isso, é importante que as avaliações não sejam feitas uma atrás da outra, mas de preferência em períodos intercalados, evitando, assim, este tipo de falha que tende a ser bastante comum.

De acordo com Ivancevich (2008, p. 274), “o efeito contrário também pode ocorrer quando o supervisor inconscientemente compara o desempenho atual do funcionário com seu desempenho passado, e essa comparação influencia na avaliação.” Se no passado, ele avaliou um funcionário que obteve baixo desempenho, e atualmente este funcionário obteve uma pequena melhoria, o avaliador tenderá a classificá-lo com notas altas, ao invés de notas médias. Neste caso, o erro não está ligado ao cansaço, mas sim ao perfil do avaliador. Logo, ressalta-se a importância da organização oferecer capacitação para os avaliadores.

### **3.7 Erro de tendência pessoal / “parecido-comigo”**

Este é um tipo de erro que também pode acontecer de forma inconsciente por parte do avaliador. Snell (2009, p. 312), afirma que esta é uma falha “em que um avaliador inflaciona a avaliação de um funcionário por causa de ligação pessoal”, esta ligação pode ser tanto positiva quanto negativa.

Pode acontecer quando o gerente e o funcionário tenham algo em comum, e por conta desta identificação pessoal, o avaliador acaba tendo uma impressão favorável do avaliado, realizando uma avaliação positiva à semelhança de si próprio. Ou, no contrário, quando ocorre algum tipo de discriminação relacionada a estereótipos, raça ou religião, isto pode trazer resultados desastrosos para a organização e principalmente para o avaliado que será injustamente avaliado de forma negativa.

Ivancevich (2008, p. 275) ressalta que:

O erro de avaliação por tendência pessoal tem sido observado em muitos estudos de avaliação de desempenho. As pesquisas indicam que o gosto pessoal pode afetar a avaliação que o gestor atribui ao nível de desempenho de um subordinado bem como o tipo de *feedback* que ele apresenta.

Dessa forma, a avaliação fica prejudicada pelo perfil do avaliador que atribui interesses pessoais na avaliação, fugindo dos critérios definidos para o alcance dos objetivos desse processo. Para evitar este erro, os avaliadores precisam evitar a propensão em realizar avaliações pessoais, compreendendo que com isso ele pode prejudicar consideravelmente o processo de avaliação.

A partir da exposição desses erros, é possível perceber o quanto eles estão ligados ao papel do gestor como avaliador. Uma vez que este desempenha uma atividade decisiva no

processo de avaliação, caso o mesmo não esteja devidamente preparado para desempenhar o papel de avaliador, pode afetar significativamente no alcance dos objetivos do processo. É possível perceber que as falhas no processo de avaliação podem ser evitadas, desde que a organização foque no principal responsável pelo processo, o avaliador.

## **4 GESTÃO E PERFIS DE LIDERANÇA**

As organizações são incapazes de funcionarem sozinhas, elas precisam de pessoas para alcançar seus objetivos e garantir sua sobrevivência no mercado. Essa idéia pode ser confirmada por Chiavenato (2008, p. 4), quando afirma que “as organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver.”

No ambiente corporativo, cada vez mais se fala em desenvolver pessoas, fortalecer os relacionamentos e propiciar um ambiente onde as pessoas possam se sentir satisfeitas e valorizadas.

Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração etc. passam a ser contestados ou deixados de lado. (CHIAVENATO, 2006, p. 17)

As pessoas e suas habilidades passaram a ser o bem mais valioso das empresas, e o modo como elas são vistas e tratadas evoluiu muito. Mas para que elas sintam-se realmente valorizadas e comprometidas com a organização, a empresa precisa garantir que elas estejam bem geridas. Daí surge a importância da gestão de pessoas e dos perfis de liderança.

### **4.1 Gestão de pessoas**

Com base em Chiavenato (2008), as pessoas passaram a significar o principal diferencial competitivo das organizações, a constituir a principal competência para promover o sucesso organizacional e uma grande vantagem diante da forte realidade instável e concorrencial.

Para fazer um melhor uso das habilidades desse valioso capital, as organizações estão alterando suas práticas gerenciais. “Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.” (CHIAVENATO, 2008, p. 4).

Dessa forma, as pessoas vem se tornando o principal elemento responsável pelo sucesso das empresas. Elas passam a maior parte de suas vidas trabalhando, para elas a organização também constitui o meio através do qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais, logo, as empresas e as pessoas trabalham juntas, unindo suas energias para alcançarem seus objetivos.

Sobre esta relação, Chiavenato (2008, p. 7), ressalta que existe “de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais dos seus membros.”

Devido a esta humanização das organizações, vem se tornando cada vez mais importante “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2008, p. 17). Essa definição se refere ao conceito cada vez mais presente no mundo corporativo, a gestão de pessoas.

A área da Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos. (GIL, 2008, p. 41-42).

As atividades dessa gestão estão voltadas para a utilização do capital humano como principal agregador de valor à empresa. Essa área vem se tornando uma das principais responsáveis pela estabilidade da organização, visto que muitas empresas estão cada vez mais dispostas a tratar seus funcionários como parceiros, incentivando sua participação e iniciativa nas decisões e utilizando o máximo de seu talento. Afinal, conforme Siqueira (2010), as pessoas anseiam que nas organizações exista uma comunicação cada vez mais autêntica e aberta, onde todos possam ser vistos e ouvidos.

O fato é que para que as pessoas desempenhem seu trabalho de forma eficiente e sintam-se motivadas em contribuir com o alcance dos objetivos da empresa, elas precisam sentir que seus interesses também são importantes para a organização, que existe justiça no ambiente de trabalho e que os bons resultados serão reconhecidos e recompensados.

“O trabalho é a principal fonte de identidade pessoal. Nós (ou quase todos nós) passamos a maior parte do dia no trabalho e no deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa. Portanto, nossa identidade está muito ligada ao trabalho.” (IVANCEVICH, 2008, p. 12).

O colaborador precisa identificar-se com a organização para sentir-se bem em fazer parte dela. O funcionário quer e precisa ter qualidade de vida no trabalho. Assim, suas atividades se tornarão mais produtivas e eficazes.

A maneira como a empresa trata seus funcionários reflete muito no seu desempenho organizacional. A organização “somente pode funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.” (CHIAVENATO, 2008, p. 168).

Depende da gestão de pessoas garantir que os funcionários estejam bem alocados, preparados e motivados para desempenhar da melhor forma possível o seu papel no ambiente organizacional.

Portanto, a questão essencial, que deve ser levada em conta por aqueles que exercem nas organizações os papéis e funções gerenciais, consiste em tornar claras as suas idéias, implícitas ou explícitas, conscientizadas ou não, de como obter resultados através das pessoas. (SIQUEIRA, 2010, p. 10).

O gestor de pessoas precisa estar preparado para assumir grandes responsabilidades, além de possuir habilidades conceituais, técnicas e principalmente humanas. Pois é preciso que ele desenvolva estratégias que possibilitem um crescimento pessoal dos empregados, ao mesmo tempo em que garantem o alcance das metas organizacionais.

Além de todas as habilidades profissionais necessárias para ser um bom gestor de pessoas, ele precisa também ter características pessoais para lidar com o capital humano da organização. “Para ser competente como líder, o gerente precisa ser também competente como pessoa.” (SIQUEIRA, 2010, p. 14).

O gestor que sabe ser aceito pela sua equipe, propiciando um ambiente onde eles possam colocar suas opiniões sem serem recriminados por conta disso, consegue muito mais comprometimento por parte dela. Afinal, como afirma Baldwin *et al.* (2008, p. 42), “quanto melhor um gerente se comunicar com seus empregados, mais provável será que essas pessoas apresentem idéias novas e criativas para ajudar a organização.”

O gestor de pessoas deve estar preparado para agir em diferentes situações. Ele deve ser capaz de adaptar seu estilo de gerenciamento e métodos ao momento adequado e da melhor forma possível. Conforme Chiavenato (2008, p. 8), a gestão de pessoas:

“É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, e de uma infinidade de outras variáveis importantes.”

Logo, o perfil do gestor de pessoas deve ser compatível com o ambiente, com as pessoas e com a situação, para isso, ele poderá fazer uso dos perfis de liderança.

## 4.2 Perfis de liderança

A liderança é um dos assuntos mais abordados tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo, ela pode ser definida como:

“um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2006, p. 157)

Para Maximiano (2009, p. 215), “a liderança não é apenas um atributo de uma pessoa ou de um grupo, mas um processo social complexo.”

Liderança não se resume em gerência, chefia ou gestão, pois nem todos os ocupantes destes cargos podem ser chamados de líderes.

Nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretenda que façam, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade. (CHIAVENATO, 2006, p. 158).

O líder precisa ser aceito e reconhecido como tal pela sua equipe para que o seu poder realmente possa ser exercido de forma eficiente. Neste caso, eles são “caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e consideração pelos sentimentos deles. É alguém que demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados.” (ROBBINS, 2009, p. 156).

Quando um líder alcança um bom grau de consideração de seus liderados, ele obtém maiores níveis de comprometimento e desempenho por parte dos funcionários. Ele precisa transmitir segurança para sua equipe diante das diversas e inconstantes situações. Para Siqueira (2010, p. 24), “o líder precisa ter uma atitude aberta e positiva as novas ideias, aos aspectos desconhecidos e às situações inusitadas.”

As mudanças constantes são fatores presentes no mundo organizacional, alguns líderes tem receio quanto a isto, mas precisam aprender a superar. Pois, sua atitude diante do desconhecido e do inusitado reflete nas atitudes e no compromisso de sua equipe. Eles precisam contaminar sua equipe de forma positiva, com trabalhos e atitudes desafiadoras que estimulem a colaboração dessas pessoas.

Outro ponto importante a ser considerado é o estilo do líder, este não pode ser imutável. Cada líder tem uma maneira de dirigir sua equipe, além disso, as situações exigem que existam diferentes estilos de liderança, cabe ao líder a capacidade de saber quando, com



quem, e qual estilo aplicar dentro das diversas situações e tarefas desenvolvidas. Para Chiavenato (2006, p. 160), “o grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual ele se encontra.”

Agora, serão apresentadas as teorias mais conhecidas em relação aos perfis de liderança, que são: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal. (CHIAVENATO 2004; WAGNER; HOLLENBECK 2012).

#### ***4.2.1 Liderança autocrática***

Neste perfil de liderança, o líder toma as decisões sozinho, sem participação da equipe, ele também determina por quem e de que forma serão executadas as tarefas, sem qualquer consulta ao grupo.

Segundo Maximiano (2009, p. 217), “autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder.” Suas preocupações estão muito mais ligadas nas tarefas no que nos funcionários. São insistentes em relação ao alcance de metas e mantém uma certa distância de sua equipe, evitando um relacionamento mais próximo.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 160), a liderança autocrática tem forte ênfase no líder, ele “é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um”. É muito crítico, observador e controlador em relação a sua equipe.

Devido à intensa cobrança por produtividade, os funcionários liderados por líderes autocráticos tendem a ser altamente produtivos. Para Wagner e Hollenbeck (2012), quando estes são deixados sozinhos, tendem a desacelerar o desenvolvimento de suas atividades.

Logo, percebe-se que este tipo de liderança é recomendado para equipes que trabalham melhor sobre pressão, que precisam ser observados e fiscalizados para que o trabalho seja feito de forma correta.

#### ***4.2.2 Liderança democrática***

Na liderança democrática, antes de ser tomada qualquer decisão em relação ao trabalho do grupo, existe um debate com a equipe, onde o líder se torna um membro do grupo, porém com a liberdade para estimulá-los.

Maximiano (2009 p. 217) afirma que,

Democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelos grupos, mais democrático é o comportamento do líder.

Ele procura criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis. Suas preocupações estão voltadas para a equipe, procurando focalizar nas relações humanas. É o tipo de líder que pede sugestões do grupo e ouve-os com atenção. É amigável com sua equipe, incentiva a iniciativa e dedica tempo a eles.

Com este perfil de liderança, o funcionário tem liberdade para realizar a divisão das tarefas, porém, com a supervisão do líder, que os estimula a tomarem iniciativas e faz elogios ao grupo.

Chiavenato (2006, p. 160) ressalta que, a liderança democrática é aquela que “é extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, que é justa e não-arbitrária e que se preocupa igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas. [...] Põe ênfase tanto no líder como nos subordinados.”

Assim, os subordinados a esse estilo trabalham em um clima de satisfação e comprometimento, onde são ouvidos e valorizados, com isto a qualidade em seu trabalho realizado tende a ser bastante positiva.

“Os gerentes que conhecem a tarefa, a ser cumprida, mas que também são sensíveis às necessidades e aos sentimentos dos colaboradores, conseguem avaliar mais do que aqueles que estejam apenas interessados na consecução do resultado.” (SIQUEIRA, 2010, p. 17).

O líder democrático vê os funcionários realmente como pessoas, preocupa-se com seu estado emocional e suas necessidades individuais, com essa percepção ele consegue oferecer a supervisão, orientação e recompensas necessárias para que os funcionários não se sintam pressionados, mas sim comprometidos em alcançar os resultados esperados pelo seu gestor.

### ***4.2.3 Liderança liberal***

Com a liderança liberal, as decisões possuem uma participação mínima do líder e muita liberdade para a equipe escolher a forma de execução das tarefas e quem irá executá-las, o líder muitas vezes, limita-se em fazer alguns comentários.

“A liderança liberal deixa que o grupo por si só faça o que quiser, e muita gente considera isso uma abdicação da liderança. [...] A liderança liberal falha em conseguir resultados positivos para o grupo em termos de desempenho ou satisfação.” (WAGNER; HOLLENBECK 2012, p. 310).

Submetidos a este estilo de liderança, o funcionários tendem a ser bastante individualistas, insatisfeitos e com pouco respeito em relação ao líder, já que este possui uma participação mínima nas decisões grupais, não busca influenciar o grupo em relação as tarefas desempenhadas e ao relacionamento entre eles, simplesmente deixa que as coisas aconteçam e que os funcionários ajam da forma que acharem melhor, sem impor o seu papel de líder.

Para Chiavenato (2006), este perfil de liderança possui forte ênfase nos subordinados. Mas isto não significa que este estilo não seja eficaz. “A eficácia do estilo de liderança é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação dos liderados.” Mas para que o estilo seja eficaz, ele tem que ser apropriado ao que a situação exige do líder em um determinado momento.

Na visão de Chiavenato (2006, p.160), o líder utiliza coerentemente os estilos de liderança, pois “tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão.” Portanto, cabe ao líder possuir sensibilidade suficiente para entender em quais situações e com quais funcionários o estilo é mais apropriado.

### **4.3 A preparação do gestor para aplicar a avaliação de desempenho**

A aplicação da avaliação de desempenho humano nas organizações, tradicionalmente vem sendo abordada pelo gerente ou supervisor do funcionário, pois “na maioria dos casos, os supervisores tem mais condição de desempenhar essa função, embora nem sempre possam fazê-lo.” (SNELL, 2009, p. 305).

Muitas vezes, os gestores queixam-se de não terem tempo para avaliar o desempenho de seus funcionários. Uma das possíveis conseqüências dessa falta de tempo para se dedicar a esse processo, é uma avaliação superficial e sem comprometimento por parte do gestor.

“Cada executivo deve cuidar pessoalmente de sua equipe de trabalho. É ele quem deve escolher a sua equipe de trabalho, desenhar o trabalho a ser realizado, preparar a equipe, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente.” (CHIAVENATO, 2004, p.

90). É importante que ele envolva-se com sua equipe, comprometa-se em desenvolvê-la para que juntos alcancem melhores resultados em suas atividades.

Além disso, o executivo precisa conhecer os benefícios de avaliar o desempenho dos funcionários, uma vez que “para muitos avaliadores, o preenchimento dos formulários visa apenas satisfazer a área de recursos humanos, pois não conseguem perceber conseqüências concretas, tais como programas de treinamento, remanejamentos, promoções etc.” (GIL, 2008, p. 150). Para evitar isso, se faz importante que ele participe da elaboração dos objetivos deste processo, de acordo com o conhecimento que ele tem de sua equipe, fazendo disso uma de suas mais importantes atividades, não deixando tais responsabilidades para a área de desenvolvimento humano.

Vroom (1997), nota que muitos gestores apresentam resistência quando se trata em aplicar a avaliação de desempenho. Isso acontece porque muitas vezes o gestor não possui habilidade para passar o *feedback* para o avaliado, para justificar críticas ou até mesmo porque não acredita na validade do processo de avaliação de desempenho.

Segundo Siqueira (2010, p. 59) “muitos até acham que ela jamais deveria ter existido, ou seria melhor que fosse extinta. [...] No entanto, sob condições adequadas, a avaliação de desempenho pode contribuir - e muito - para a busca da excelência organizacional.” Ela cumpre seu papel de forma adequada quando a organização usa de métodos corretos e possui uma boa gestão de pessoas, caso contrário, essa ferramenta pode se tornar um momento extremamente indesejável. Se o avaliador age de forma displicente a respeito da avaliação, o funcionário certamente irá perceber sua falta de comprometimento e objetividade, com isso, ele poderá encarar este processo de forma frustrante e até mesmo desempenhar um papel passivo durante a avaliação.

Mas quando o avaliador conhece a importância do sistema e avalia sua equipe de forma objetiva e comprometida com a organização e com os funcionários, todos ganham com isso. Ganham em motivação para alcançar bons resultados e em conhecimento, afinal, a organização tem muito que aprender com os seus colaboradores, e estes tem muito a oferecer.

Para que a avaliação de desempenho tenha sucesso com os objetivos esperados, é preciso que além de comprometido, o avaliador esteja preparado para tal responsabilidade.

Para Snell (2009, p. 298):

“O sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo.”

Gil (2008, p. 161), complementa que, “o mais importante para garantir o sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, que deverá ser especialmente treinado para esse fim.”

Afinal, um gestor mal preparado pode gerar insatisfação nos avaliados, comprometendo os objetivos da avaliação e a avaliação construtiva que deve existir entre superiores e subordinados. Um bom gestor deve estar sempre pronto para ouvir os avaliados, compreender seus anseios, ouvir os esclarecimentos que eles desejarem apresentar e aprender com eles, pois isso gera no empregado, a busca pelo bom desempenho.

É importante que na organização exista a cultura de propiciar aos gestores as habilidades necessárias para aplicar a avaliação de desempenho, certamente os próprios gestores se sentirão mais seguros e comprometidos a desempenhar o papel de avaliador, conforme Vroom (1997, p. 171), “os superiores terão uma satisfação real à medida que aprenderem a ajudar os subordinados a integrar suas metas pessoais às necessidades da organização, a fim de servir a ambas.”

A preparação dos avaliadores pode ser desenvolvida pela organização através de programas de treinamento do avaliador que foquem na eliminação de erros e forneça o desenvolvimento de habilidades para a condução do *feedback* com o avaliado.

Snell (2009, p. 333), ressalta que:

Geralmente, os gerentes evitam conduzir avaliações, porque não gostam de representar o papel de juízes. Além do mais, se os gerentes não estiverem adequadamente treinados, a subjetividade e as políticas organizacionais poderão distorcer suas análises. Essa situação tende a ser prejudicial em si mesma, uma vez que esses gerentes nem sempre desenvolveram a competência para dar *feedback* e não estão adequadamente preparadas para efetuar uma boa avaliação.

Os benefícios que o programa de avaliação de desempenho traz à organização e aos seus colaboradores está diretamente ligado à qualidade da condução das entrevistas de *feedback*, além da demonstração de apoio e do reconhecimento do bom desempenho por parte do avaliador.

O avaliador bem preparado saberá conduzir situações onde deverá apresentar ao avaliado a necessidade de mudança de comportamentos que não atendam aos padrões organizacionais, assim como também saberá reconhecer e incentivar comportamentos positivos para que estes continuem.

## 5 METODOLOGIA

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 61), “metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa.”

A seguir serão apresentadas características da pesquisa, o método e local que foram utilizados para o seu desenvolvimento, assim como também a forma como os dados foram tratados para desenvolver a interpretação dos mesmos, que visa à confirmação ou refutação das hipóteses levantadas, as quais serão apresentadas neste capítulo.

É importante ressaltar, neste momento, que toda a formatação deste trabalho segue os padrões do Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade Federal do Ceará – 2012.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa apresentada é caracterizada como uma pesquisa de campo, onde, através de questionários, será realizada uma investigação com o objetivo de verificar as hipóteses levantadas nesta pesquisa. Para Vergara (2007, p. 47), “a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”

Além disso, também se caracteriza como um estudo de caso, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), “implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”, neste caso, a investigação ocorrerá apenas com os funcionários de determinados setores de uma empresa administradora de cartões.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47), descrevendo como ocorre a avaliação de desempenho na organização estudada.

Também será explicativa, uma vez que buscará explicar como o perfil do gestor influencia no processo de avaliação de desempenho. A pesquisa explicativa, “visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47).

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o método hipotético-dedutivo, que segundo Vergara (2007, p. 13), “deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidades e relacionamentos causais

entre elementos”. Desta forma, o questionário, aqui utilizado, busca testar as hipóteses levantadas e com isso deduzir a respeito da relação entre o gestor e o processo de avaliação de desempenho.

Vale ressaltar, também, que para a definição e embasamento deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em obras de autores referentes ao assunto abordado.

## 5.2 Cenário

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa que trabalha com análise de cartões de crédito, localizada na região metropolitana de Fortaleza, a mesma administra cartões voltados para o varejo.

A empresa citada concordou em fazer parte deste estudo, porém, devido à sua visibilidade no mercado, pede para que não seja identificada.

Ela pertence a um grupo empresarial cearense, que é um dos maiores grupos de lojas de varejo do país, sendo estas espalhadas por vários estados do Brasil. A empresa, foco desta pesquisa, é responsável pela análise de crédito dos clientes em loja. É uma organização de grande porte, composta por 147 empregados, sua estrutura funcional é composta pelos setores de *marketing*, cobrança, contabilidade, financeiro, departamento de pessoal, crédito, setor de qualidade e auxiliares administrativos, além de dois estagiários e um jovem aprendiz.

Os setores a serem investigados nesta pesquisa, são os únicos departamentos desta empresa que utilizam o processo de avaliação de desempenho, são eles: o setor de crédito e o de qualidade, compostos, no total, por 33 funcionários, excluindo os gerentes e coordenadores, que não são submetidos ao processo de avaliação.

No setor de crédito, são analisadas todas as propostas de cartões solicitadas pelos clientes das lojas pertencentes ao grupo da empresa, os funcionários são responsáveis pela análise dessas propostas, que inclui consultas a restritivos, de acordo com as normas internas da empresa, e confirmação de dados com os clientes através do telefone.

O setor de qualidade é composto por cinco pessoas, responsáveis por monitorar a qualidade do trabalho realizado pelo setor de crédito, isso inclui monitoramento de ligações e verificação com os clientes, através do telefone, a respeito do atendimento que receberam por parte do setor de crédito

Percebe-se que 22,4% dos funcionários da organização tem o seu desempenho avaliado periodicamente, logo, o universo desta pesquisa, a partir de dados oferecidos pelos gestores da empresa, é composto por 33 funcionários de ambos os sexos, com contratos

efetivos em carteira de trabalho e que foram submetidos á avaliação de desempenho na organização no ano de 2012.

A amostra presente neste trabalho é composta por 23 funcionários, sendo 14 ainda funcionários da empresa e nove já desligados da mesma. Em relação ao restante do universo, que também já não possui vínculos com a empresa, não foi possível o contato com os mesmos.

A amostra foi selecionada a partir do critério de acessibilidade, que, de acordo com Vergara (2007, p. 51), “seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.”

### **5.3 Instrumento de pesquisa**

O material utilizado para a realização desta pesquisa foi um questionário, que manteve o anonimato dos respondentes, composto por duas partes e “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito.” (VERGARA, 2007, p. 54)

A primeira parte, através de seis questões, busca identificar o perfil dos funcionários que trabalham nos setores investigados. A segunda parte refere-se ao objetivo desta pesquisa, composto por sete questões fechadas e uma questão aberta, que procura descrever a visão pessoal dos entrevistados.

Esse questionário foi submetido à aplicação de testes, onde foi possível verificar falhas antes de sua aplicação, realizando-se assim, os ajustes necessários.

Além disso, foi solicitado que o gestor responsável pela organização do processo de avaliação de desempenho, respondesse a um questionário composto por quatro questões. Que visam identificar os objetivos e as características do método de avaliação utilizado na empresa.

### **5.4 Limitações do método**

Os métodos escolhidos para a pesquisa apresentam algumas limitações, como, por exemplo, a impossibilidade de aplicar o questionário com todas as pessoas que já participaram do processo de avaliação na empresa no período a ser investigado, pois algumas já foram desligadas da organização, dificultando a possibilidade de contato com as mesmas.

Outra limitação é o risco dos funcionários pesquisados fornecerem informações falsas por medo, uma vez que a aplicação dos questionários será realizada em seu ambiente de trabalho.



Apesar das limitações, considera-se que os métodos a serem utilizados são os mais adequados para prosseguir com a pesquisa.

### **5.5 Coleta e tratamento dos dados**

Os dados foram coletados através de questionários aplicados com os funcionários da empresa, no período de 14 a 18 de novembro de 2013.

Em relação aos funcionários que ainda fazem parte da organização, os questionários foram entregues na empresa, ao gestor responsável pelo processo de avaliação, onde o mesmo se responsabilizou por aplicar o instrumento de pesquisa com os funcionários que fazem parte do universo pesquisado.

Em relação aos funcionários que já foram desligados da organização, o questionário foi enviado por e-mail e obtiveram-se nove questionários respondidos.

Os dados serão apresentados a partir de gráficos que auxiliarão na melhor interpretação e quantificação dos mesmos.

O tratamento dos dados foi realizado a partir de um instrumento de pesquisa quantitativo, uma vez que o objetivo é pesquisar a respeito de como acontece o fenômeno no local pesquisado, verificando as hipóteses levantadas. A “pesquisa quantitativa, busca criar uma situação experimental ou de observação que permita isolar o efeito de cada variável e caracterizar de forma precisa o impacto da ‘causa’ sobre o ‘efeito’” (CASTRO, 2006, p. 110).

Porém, esta pesquisa possui inferências qualitativas na análise de seus dados, conforme Castro (2006), “essa chega onde a quantitativa não consegue chegar. O método quantitativo pergunta ‘como’ acontece, ‘o que’ acontece. Já o método qualitativo pergunta ‘por que’ acontece” (CASTRO 2006, p. 108).

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A seguir, é realizada a apresentação e análise dos dados coletados a partir de um questionário.

Onde são apresentadas as respostas do questionário do gestor responsável pelo processo de avaliação de desempenho na empresa, com o objetivo de, inicialmente, caracterizar o processo dentro da organização.

Em seguida, são apresentadas as questões que caracterizam o perfil do respondente, referente à primeira parte do questionário, e depois, a segunda parte, questões que investigam a influência do gestor no processo de avaliação.

A partir disso, serão analisadas as respostas e justificativas dos entrevistados, assim como a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas nesta pesquisa.

### **6.1 Caracterizando a avaliação na empresa**

A partir das respostas do questionário respondido pelo gestor responsável pela organização do processo de avaliação, foi possível verificar que, a avaliação de desempenho realizada na empresa é realizada semestralmente.

Seus resultados são utilizados para tomar decisões referentes a promoções, demissões e para verificar a necessidade de treinamentos.

Foi possível verificar também que o gestor imediato do funcionário é o único responsável por preencher o questionário de avaliação do empregado. Além disso, de acordo com a resposta do gestor entrevistado, o método de avaliação utilizado pela organização é o método de escalas gráficas.

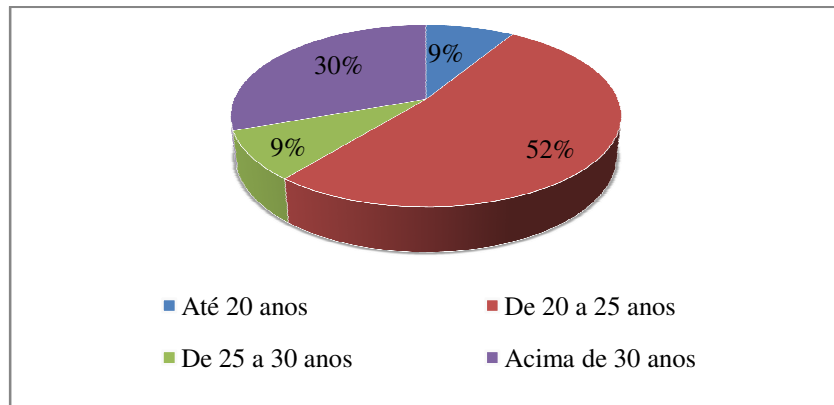
### **6.2 Identificando o perfil dos entrevistados**

De acordo com as respostas obtidas na primeira parte do questionário, obtiveram-se os seguintes resultados:

Na primeira questão, da parte relacionada ao perfil do respondente, foi questionado a respeito da idade do entrevistado.

Baseado nisso, segue o gráfico com a porcentagem de respostas:

Gráfico 1 – Idade dos funcionários

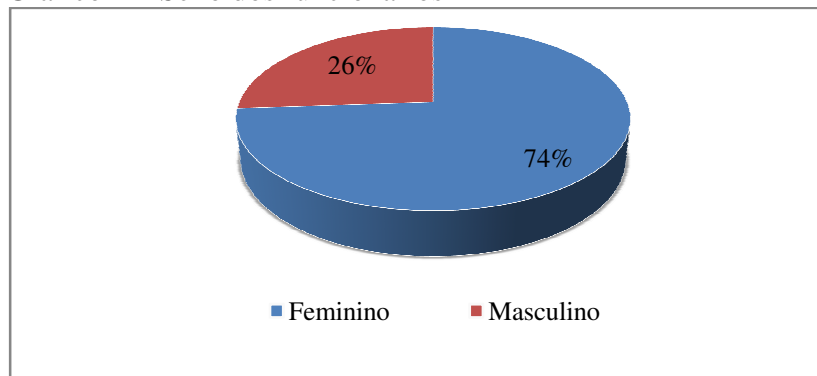


Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que a maioria dos entrevistados, 52% tem de 20 a 25 anos e 30% acima de 30. Percebe-se que os funcionários desta empresa, são em sua maioria bastante jovens.

Na segunda questão, questionou-se a respeito do sexo do entrevistado.

Gráfico 2 – Sexo dos funcionários

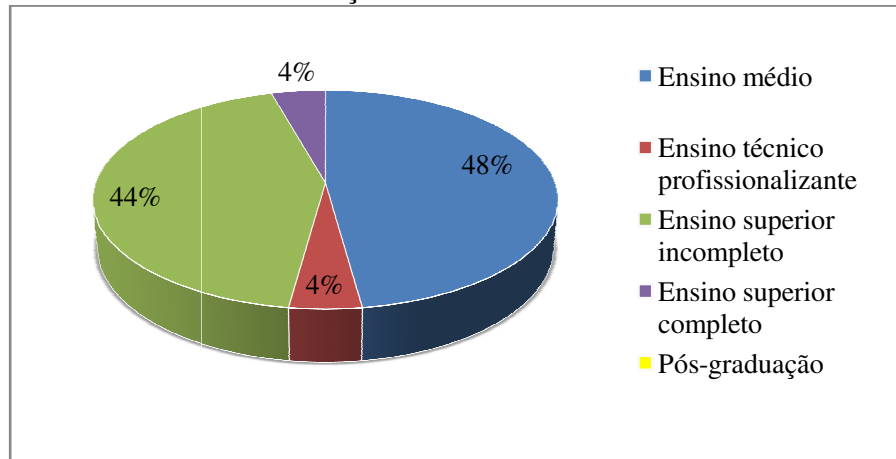


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o gráfico apresentado, a maior parte dos funcionários dos setores investigados, 76%, é do sexo feminino e 26% são do sexo masculino. Percebendo-se assim, a predominância de mulheres nas atividades relacionadas ao atendimento telefônico nesta organização.

A terceira questão busca identificar o grau de escolaridade dos funcionários submetidos à avaliação de desempenho na organização.

Gráfico 3 – Grau de formação



Fonte: Elaborado pela autora

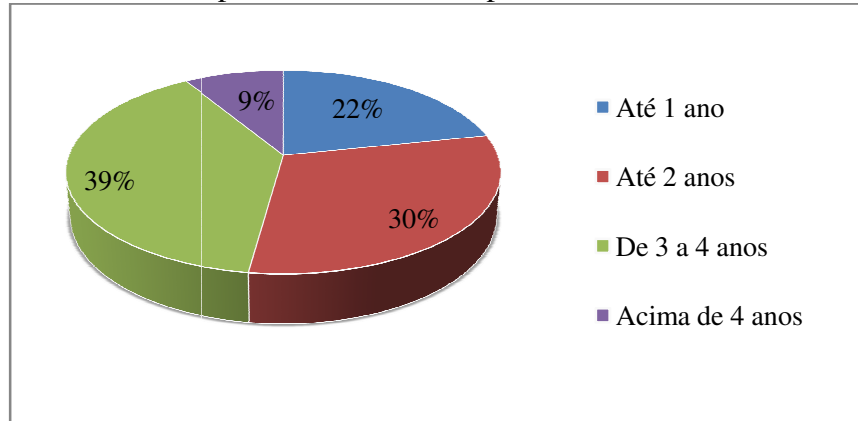
Conforme pode ser visualizado no gráfico, 48% dos funcionários possuem apenas o ensino médio, 44% possuem ensino superior incompleto e nenhum dos respondentes possui pós-graduação.

O que demonstra que, apesar da maioria possuir apenas o ensino médio, uma parte significativa desses funcionários está buscando aprimorar sua formação acadêmica, com uma pequena diferença de percentuais em relação aos que ainda não foram buscar o ensino superior.

O fato de nenhum dos entrevistados possuir pós-graduação pode ser justificado pelo fato de que pessoas que trabalham na área de teleatendimento, como é o caso da empresa pesquisada, geralmente estão iniciando sua formação acadêmica e profissional. Por este motivo, a maior parte dos entrevistados possui apenas o ensino médio. O que pode ser corroborado pela faixa etária predominante, 61% tem até 25 anos.

A quarta questão investigou a respeito do tempo em que os funcionários respondentes trabalham ou trabalharam na empresa pesquisada.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa



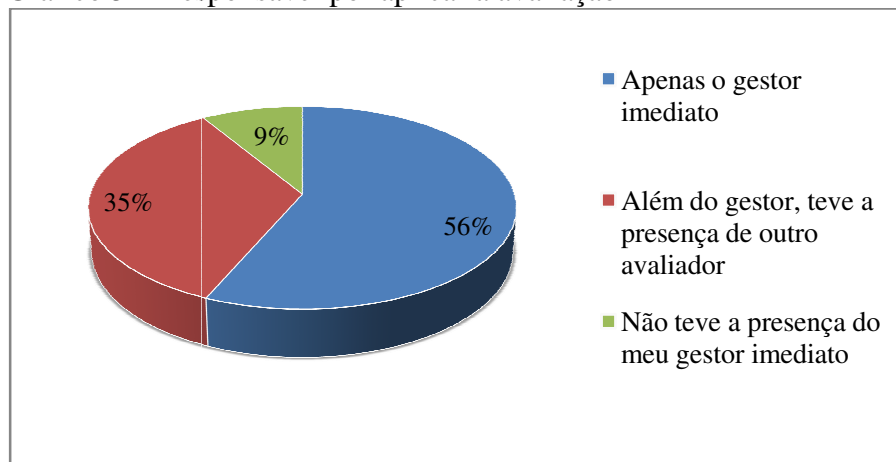
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme observado no gráfico, 39% dos funcionários entrevistados já trabalham ou trabalharam na empresa um período de três a quatro anos e 30% há até dois anos.

Pode-se constatar que são empregados que já estão na empresa há um período significativo, portanto, são funcionários que já são percebidos pela organização, considerando sua experiência e domínio das ferramentas de trabalho, valorizando assim, a consistência das respostas aqui obtidas.

A quinta questão, da primeira parte deste questionário, teve como objetivo investigar quem foi o responsável por aplicar a avaliação de desempenho ao funcionário.

Gráfico 5 – Responsável por aplicar a avaliação



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a maior parte dos entrevistados, equivalente a 56%, foi avaliada apenas pelo seu gestor imediato. Essa é a forma mais adequada de aplicar a avaliação de desempenho, conforme já citado por Chiavenato (2004), ninguém melhor do que o gestor, que está mais próximo do empregado para avaliar e lhe fornecer um *feedback* de seu desempenho.

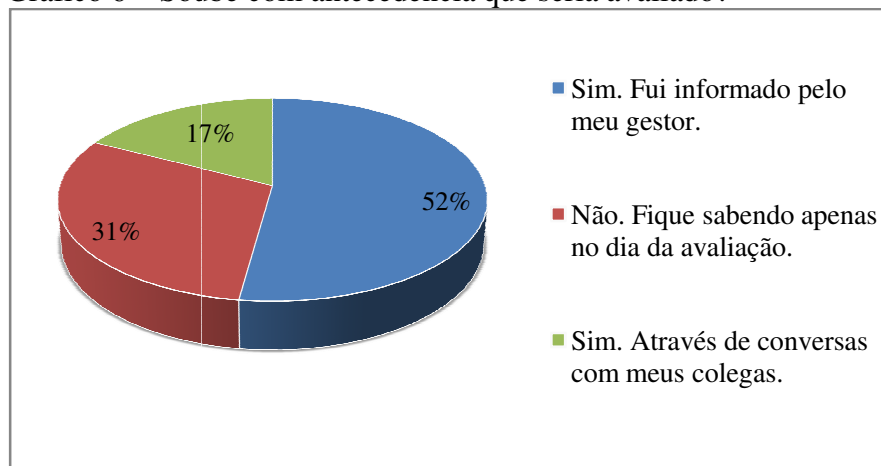
35% afirmaram que, além de seu gestor, também teve a presença de outro avaliador. Neste item, foi solicitado ao entrevistado que citasse o cargo do outro avaliador presente no processo, de forma unânime, citaram a presença de líderes do setor, que também é uma pessoa que está próxima do avaliado e conhece suas atividades. O líder é responsável por assessorar o gestor do setor e também acompanhar a produtividade dos demais funcionários.

O restante, 9%, respondeu que não teve a presença de seu gestor na sua avaliação, porém, nestes casos, também foram citados os líderes atuando como avaliadores.

Percebe-se, portanto, que a empresa age da forma mais adequada possível quando o assunto é quem irá avaliar o funcionário, favorecendo assim, o bom progresso e o melhor aproveitamento deste processo, de acordo com Chiavenato (2004).

A sexta e última questão, dessa primeira parte que identifica o perfil dos avaliados, questionou se os mesmos são avisados com antecedência que serão submetidos à avaliação, e caso sejam avisados, com quanto tempo de antecedência e de que forma isso ocorreu.

Gráfico 6 – Soube com antecedência que seria avaliado?



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o gráfico percebe-se que mais da metade dos funcionários foram avisados pelo seu gestor que teriam seu desempenho avaliado. Em relação ao tempo de antecedência, a maioria ficou dividida entre um mês e uma semana antes da avaliação.

31% ficaram sabendo apenas no dia da avaliação, e 17% soube que seria avaliado através de conversas com seus colegas de trabalho.

Percebe-se com isso, que existem diferenças ao tratar da divulgação do processo de avaliação. Enquanto alguns funcionários são avisados com antecedência, o que deve acontecer com todos da mesma forma, outros não são avisados ou acabam sabendo por terceiros, através de conversas informais.

Conforme citado por Snell (2009), é interessante que os funcionários conheçam os padrões de desempenho estipulados e esperados em relação ao cargo que ele ocupa antes de ser submetido a avaliação de desempenho.

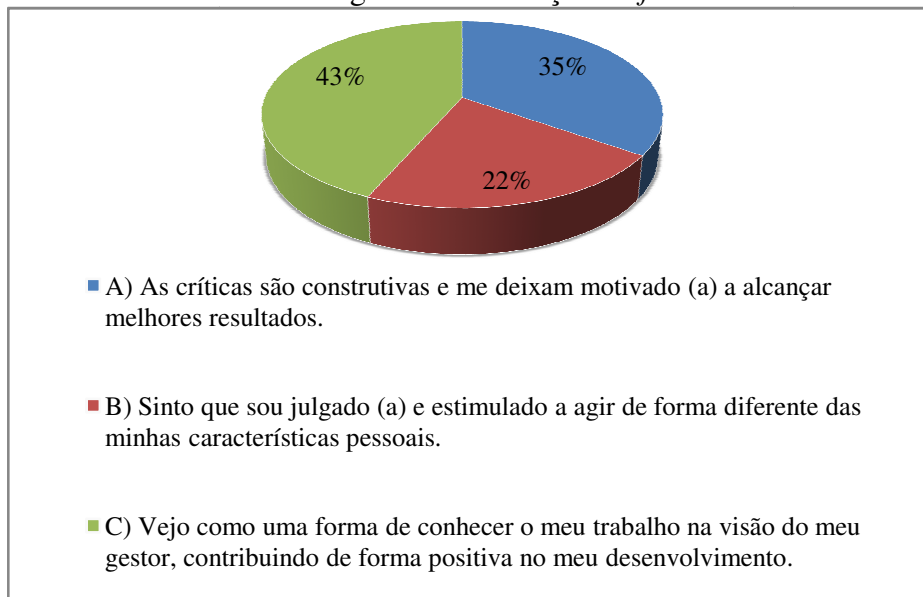
Pode-se concluir desta primeira parte, que a empresa busca seguir os métodos corretos antes da avaliação, porém, não consegue que isto se torne um padrão e seja alcançado por todos os envolvidos. Dessa forma, acontecimentos como esse, citados na sexta questão, podem influenciar na forma como o funcionário enxerga a avaliação e o gestor, passando uma impressão de que o processo não é levado tão sério ou que não segue padrões para todos os funcionários.

O gestor precisa garantir que padrões sejam seguidos para que a eficiência possa ser alcançada de forma plena na visão de todos os envolvidos.

### **6.3 Analisando a influência do gestor no processo de avaliação**

Neste tópico, serão apresentados os resultados obtidos na segunda parte do questionário, utilizado como instrumento de coleta de dados, que refere-se à influência do gestor no processo de avaliação de desempenho humano nas organizações.

A primeira questão busca identificar a forma como o gestor realiza o *feedback* com o avaliado, verificando a influência do mesmo em relação à aceitação do funcionário em relação a este processo.

Gráfico 7 - Influência do gestor na aceitação do *feedback*

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se a partir dos dados apresentados, que a maioria dos funcionários aceita o *feedback* que lhe é passado pelo gestor de uma forma positiva, vendo isso como algo que contribui para a melhoria de seu desempenho.

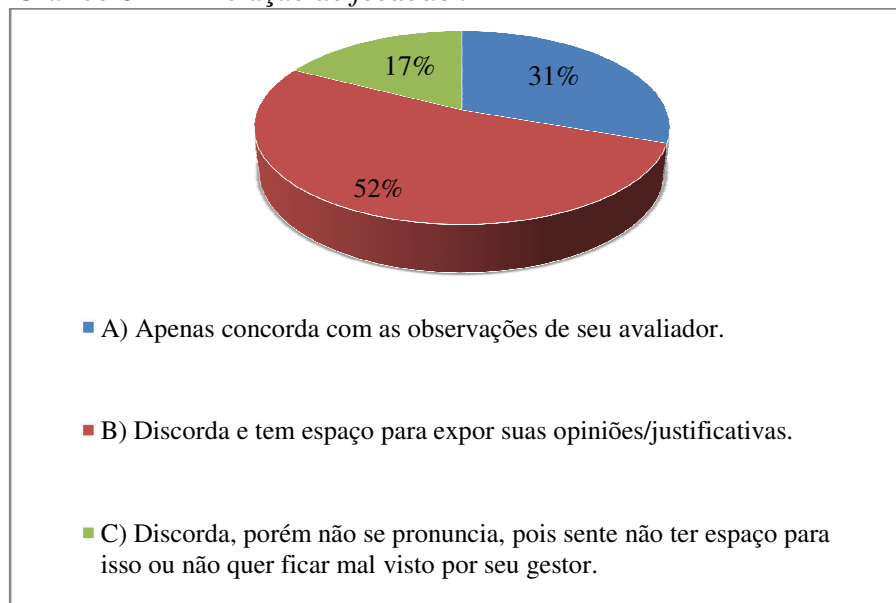
Com base nesta questão, pode-se verificar que a hipótese que afirma que ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não a enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho, é falsa.

Esse fato é positivo tanto para os funcionários quanto para a organização, uma vez que o *feedback*, de acordo com Chiavenato (2004, p. 263), é o momento em que “o executivo deve retroalimentar o seu pessoal com relação ao seu desempenho no sentido de guiá-los nas ações presentes e futuras.” Esse é o momento decisivo para o alcance da eficiência do processo de avaliação e a cabe ao gestor torná-lo o mais proveitoso possível.



A segunda questão teve como objetivo identificar como o funcionário se sente ao receber o *feedback*, se o mesmo sente que o seu avaliador lhe proporciona espaço para participar deste momento, colocando suas justificativas ou pontos de vista em relação ao seu próprio comportamento.

Gráfico 8 - Em relação ao *feedback*

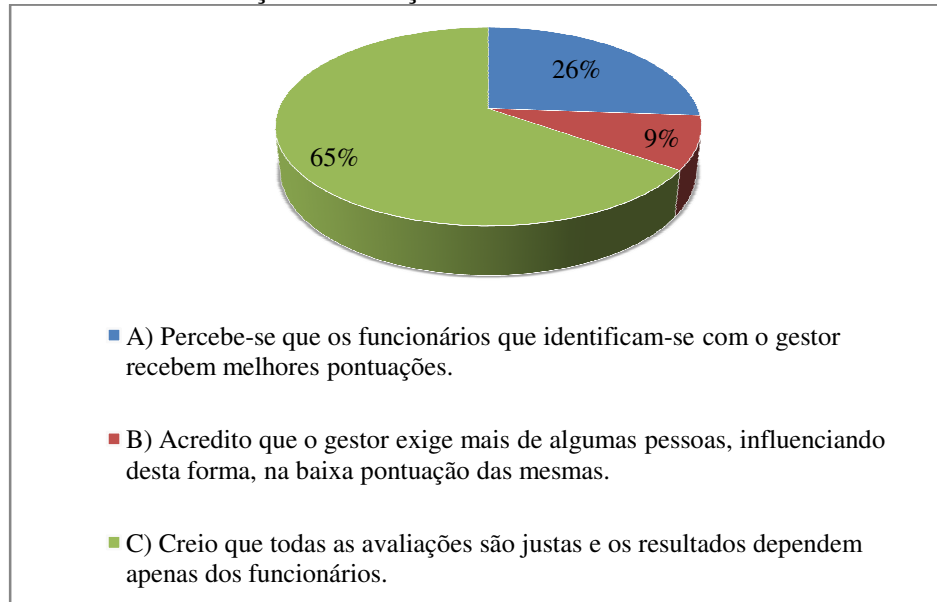


Fonte: Elaborado pela autora

Logo, pode-se afirmar que o gestor propicia um espaço de interação e troca de opiniões durante a avaliação, fazendo com que o funcionário sinta que sua opinião é válida e que ele tem espaço para interagir com o seu gestor. Esta questão comprova o que é afirmado por Chiavenato (2004, p. 263), de que o *feedback* “não se trata de uma simples informação de mão única, mas uma troca de informações visando uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades, das restrições, das interdependências e dos acidentes de percurso.”

A terceira questão tem como objetivo verificar se, a partir da visão do avaliado, o relacionamento que o gestor tem com os funcionários influencia nos resultados da avaliação de desempenho.

Gráfico 9 - Em relação à avaliação dos outros funcionários



Fonte: Elaborado pela autora

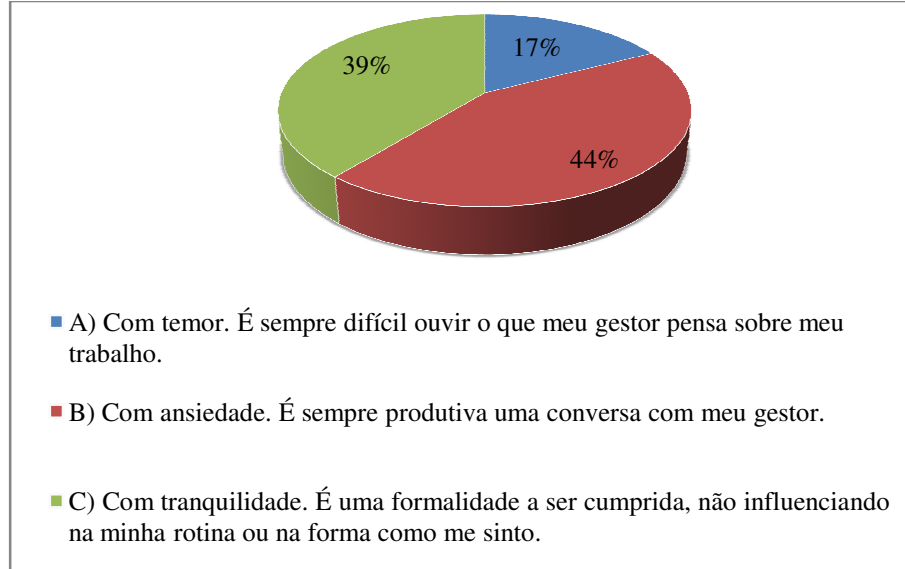
Com base no gráfico, é possível afirmar que, apesar de que uma significativa parte dos avaliados acreditar que o relacionamento que o gestor tem com os funcionários influencia na pontuação dos mesmos, a maioria considera o processo como sendo justo e livre de influências do avaliador.

Com este resultado, esta questão torna falsa a hipótese que diz que o avaliado sente que os funcionários com os quais o gestor possui um melhor relacionamento, tem um melhor resultado em sua avaliação, portanto, acreditam que o gestor influencia no resultado da mesma, de acordo com suas preferências

Novamente, isso é um resultado bastante positivo para organização, pois o gestor consegue transmitir justiça em suas avaliações, contribuindo para que o processo alcance os resultados esperados. Afinal, “para o sistema de avaliação funcionar bem, os funcionários precisam entendê-los e percebê-los como uma maneira justa de avaliar o desempenho.” (SNELL, 2009, p. 275).

A quarta questão refere-se a como o avaliado se sente enquanto aguarda pela sua avaliação.

Gráfico 10 - Como aguarda pela sua avaliação de desempenho?



Fonte: Elaborado pela autora

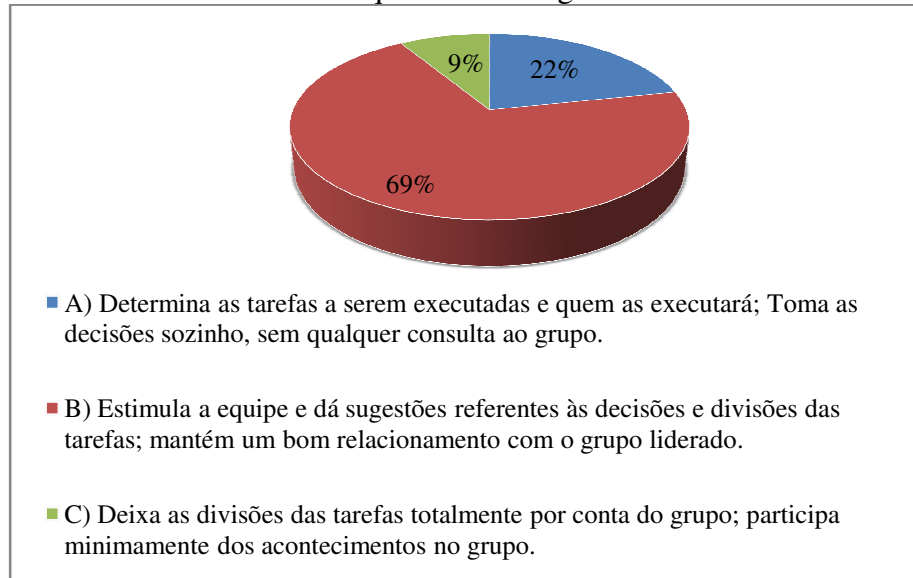
Pelo gráfico, nota-se que, a maior parte dos entrevistados ficou dividida entre os itens B e C, predominando o B. Logo, é possível identificar que a maioria dos funcionários sente-se a vontade para conversar com seu gestor e acreditam que este é um momento bastante produtivo.

Porém, como o item C foi significativamente citado, é importante ressaltar que o gestor deve deixar claro para o funcionário que o processo de avaliação é algo extremamente importante para o desenvolvimento do mesmo e da organização, e não é apenas mais uma formalidade. Para Marras e Tose (2012), a avaliação é um instrumento de gestão que tem como objetivo acompanhar o desempenho das pessoas no trabalho.

A partir do que foi observado, é possível afirmar que a hipótese que diz que o bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão, é verdadeira. Uma vez que, o fato da maior parte dos funcionários considerarem o momento em que ele irá interagir com o seu gestor a respeito do seu desempenho como algo produtivo, demonstra que o mesmo valoriza e respeita a visão do seu gestor. Essa condução do avaliador faz com que esse momento se torne bastante proveitoso para ambos.

A quinta questão buscou identificar o perfil do gestor que aplicou a avaliação de desempenho, de acordo com um dos objetivos intermediários desta pesquisa, que busca descrever os perfis de gestão e sua influência no processo de avaliação.

Gráfico 11 - Características que definem o gestor



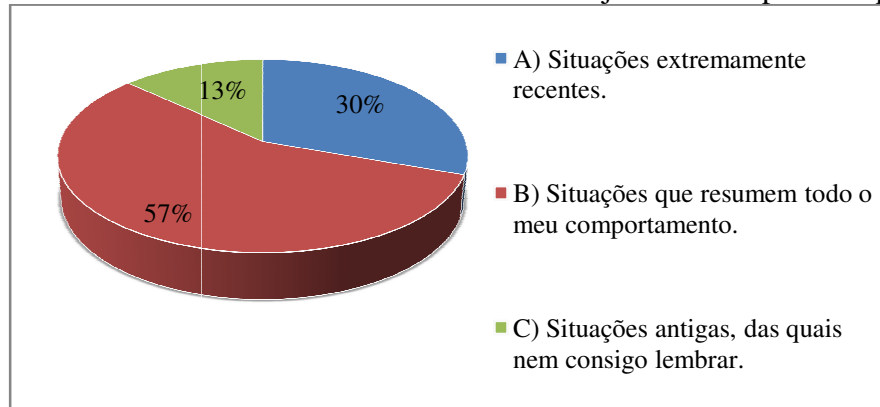
Fonte: Elaborado pela autora

Visualiza-se no gráfico que, 22% optaram pelo item A, que apresenta as características de um gestor autocrático, 69% assinalaram as características de um gestor democrático e apenas 9% assinalaram as características de um gestor liberal.

Analisando os dados apresentados, pode se notar que predomina o perfil do gestor democrático, que estimula a equipe no desenvolvimento de suas atividades e mantém um bom relacionamento com os mesmos, contribuindo de forma significativa e positiva no comprometimento dos funcionários. Conforme Chiavenato (2004, p. 67), “as pessoas são envolvidas, estimuladas e se tornam desejosas de contribuir quando há um clima de confiança mútua entre as partes.”

A sexta questão tem como objetivo identificar se o gestor avalia o desempenho do funcionário de forma completa ou apenas aborda situações que são mais fáceis de serem lembradas.

Gráfico 12 – Acontecimentos utilizados como justificativa para sua pontuação.



Fonte: Elaborado pela autora

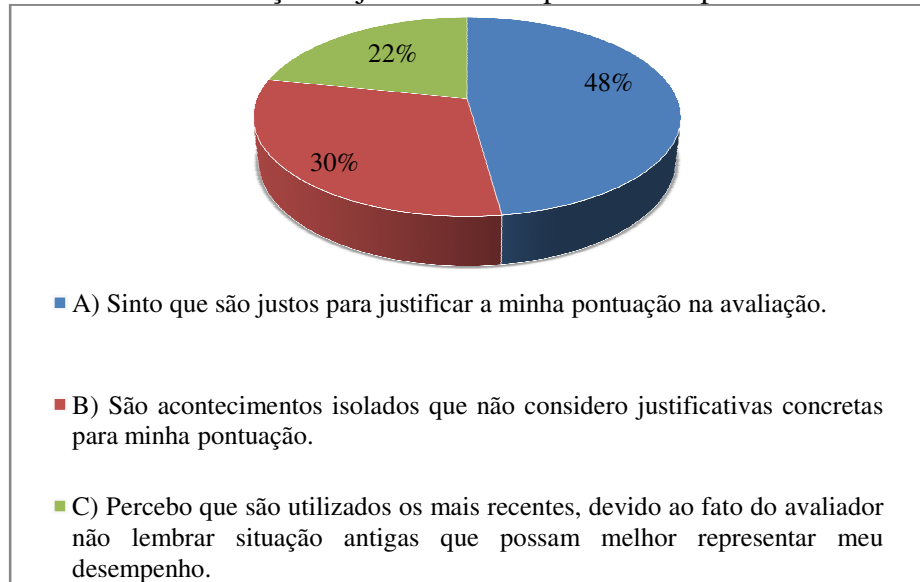
O gráfico demonstra que, a maioria dos entrevistados afirmou que os acontecimentos utilizados pelo avaliador como justificativa para sua avaliação são de situações que resumem todo o seu comportamento.

Esse resultado torna falsa a hipótese que diz que durante o *feedback*, o gestor apenas avalia os acontecimentos mais recentes. Pois, verifica-se que mais da metade dos respondentes acreditam que as situações abordadas durante a avaliação, são de acontecimentos que resumem seu comportamento de forma completa.

A partir desse resultado, pode-se inferir que o gestor realiza um acompanhamento com estes funcionários durante o desenvolvimento de suas atividades, fazendo com que sua avaliação seja completa, justa e aceita pelo avaliado. Certamente, a organização só tem a ganhar com isso, afinal, as pessoas “são atraídas por situações de trabalho em que haja abertura e confiança, franqueza e autenticidade.” (SIQUEIRA, 2010, p. 12).

A sétima questão refere-se também as justificativas utilizadas para a pontuação durante o processo de avaliação, porém busca verificar se o avaliado está satisfeito com tais justificativas apresentadas pelo avaliador.

Gráfico 13 - Em relação às justificativas apresentadas pelo avaliador



Fonte: Elaborado pela autora

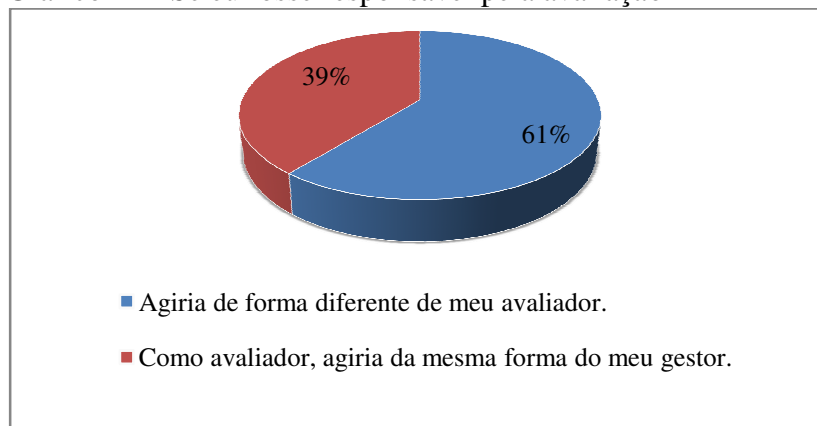
De acordo com o gráfico, 48% dos respondentes acreditam que os acontecimentos utilizados como justificativa pelo avaliador são justos. Porém, é importante levar em consideração o fato de que mais da metade dos entrevistados responderam aos itens B e C, discordando das justificativas utilizadas em sua avaliação. Isso é bastante relevante, pois o fato de existir uma quantidade significativa de funcionários que pensam desta forma pode acabar influenciando o restante do universo avaliado, em relação ao processo.

A partir dos dados apresentados, percebe-se que embora alguns funcionários não aceitem as justificativas como algo justo para a sua pontuação, a maioria assinalou o item que considera que tais justificativas e acontecimentos apresentados pelo avaliador são corretos e justos para definir sua pontuação na avaliação.

Isso é algo bastante positivo para a organização, pois o fato do funcionário confiar e aceitar o *feedback* que lhe é passado é importante e contribui para que os objetivos da avaliação sejam alcançados. Robbins (2009, p. 256), afirma que uma avaliação é eficaz quando é “realizada em um clima construtivo, em que o funcionário percebe ter sido objeto de um julgamento justo e em que o avaliador foi sincero.”

A oitava e última questão, foi uma pergunta aberta onde foi solicitado ao entrevistado que se imaginasse como responsável pela avaliação de desempenho de sua equipe e escolhesse entre dois itens. No primeiro item, ele afirma que como avaliador, agiria de forma diferente de seu gestor e no segundo item, ele afirma que agiria da mesma forma de seu avaliador. Além disso, ao assinalar sua opção, foi solicitado que o mesmo justificasse o motivo que lhe faz afirmar que agiria de forma diferente ou igual ao seu gestor, ressaltando os aspectos do seu avaliador que lhe fazem pensar de tal forma.

Gráfico 14 - Se eu fosse responsável pela avaliação



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico, percebe-se que a maior parte dos respondentes, 61%, afirmou que agiria de forma diferente do seu gestor ao aplicar a avaliação de desempenho.

As principais justificativas apresentadas pelos mesmos em relação a esse item foram:

- a) “daria cada vez mais incentivos para obter melhores resultados, e não ultrapassaria os limites através das metas;
- b) não estabeleceria metas absurdas. Daria incentivos tanto no salário quanto no dia-a-dia de trabalho;
- c) avaliações são feitas para saber onde se encontram os maiores problemas de um sistema em geral. Quando se faz uma avaliação visando apenas o trabalho do funcionário não se vê todo o problema e não se tem uma solução real. Também não pode ser cobrado do funcionário normas que não lhe foram passadas corretamente, com o devido treinamento;
- d) verificaria todas as avaliações sobre o comportamento geral do avaliado, e usaria de comparativos entre as avaliações atuais e anteriores;
- e) faria comparativos das análises anteriores;

f) convidaria outro gestor para participar da avaliação, alguém que não tivesse um contato tão próximo com o funcionário e agiria de forma mais dinâmica. Daria o questionário para o mesmo se avaliar e depois veria as respostas junto com ele, e assim daria minha avaliação com base nas respostas dele;

g) como avaliador, jamais envolveria os aspectos pessoais, afinal a avaliação é profissional. No meu caso, até com as minhas amigas se importaram. Não concordei, agiria de forma diferente ressaltando o que de fato importa, avaliaria os pontos positivos e seria mais profissional;

h) enquanto avaliador usaria as palavras adequadas ao contexto adequado, motivaria a equipe a ver a avaliação como uma consequência dos frutos do trabalho e gostaria de saber a opinião do colaborador, pois é de suma importância para melhorias das condições de trabalho;

i) aplicaria uma avaliação de 360 graus, no objetivo de identificar pontos semelhantes e diferentes;

j) percebo que o lado pessoal e as amigas são levados muito em conta na avaliação, se eu fosse avaliador, os pontos a serem avaliados seriam estritamente profissionais;

k) analisaria todo o desempenho do funcionário na empresa e não apenas alguns fatos;

l) é um pouco complicado estar do lado de lá, mas acredito que acompanharia mais de perto a equipe e tentaria ao máximo fazer das críticas algo construtivo.”

A partir do que foi exposto, o que se pode notar é que os funcionários estão bem seguros a respeito do que esperam de um gestor quando o assunto é avaliação de desempenho.

De acordo com as justificativas apresentadas, é possível observar que existe muita coisa a ser melhorada no processo de avaliação desta organização.

Um dos pontos mais abordados neste tópico foi a ausência de comparativos entre avaliações anteriores, a existência de aspectos pessoais influenciando na avaliação, além do fato de serem cobradas normas que não foram devidamente apresentadas ao funcionário.

Para Ivancevich (2008, p. 272), “mesmo em um sistema bem elaborado, surgem problemas se o avaliador não cooperar e não for bem treinado.”

Os depoimentos obtidos são extremamente importantes para que a organização perceba que o avaliador está fazendo o uso do aspecto pessoal, pontuando os funcionários até mesmo em relação as suas amigas, quando o foco da avaliação não é esse. “A avaliação



deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais.” (CHIAVENATO, 2008, p. 243)

Um dos respondentes sugeriu que fosse adotada a avaliação 360 graus, a fim de que pudessem ter outras visões em relação ao seu desempenho. Confirmando o fato de que não estão satisfeitos com a influência que o gestor exerce nesse processo.

De acordo com Snell (2009, p. 276), “se o avaliador for incompetente ou injusto, o funcionário pode criar resistência.”

Além disso, o funcionário poderá perder a crença na avaliação de desempenho, fazendo com que o próprio gestor deixe de ser visto como alguém justo e motivador e o processo de avaliação não atinja seus objetivos.

O restante da amostra, 39%, afirmou que agiria da mesma forma do seu gestor, como avaliador.

As principais justificativas apresentadas para a escolha deste item foram:

- a) “saber ouvir, discutir as respostas;
- b) a forma como passa o *feedback*, nos dá mais interesse em conhecer os pontos onde não estamos indo tão bem e o que fazer para melhorar;
- c) a forma como tenta orientar de uma forma correta, com humildade e parceria;
- d) a forma participativa como ele conduz a equipe e faz com que os mesmos usem seu raciocínio, estimulando a não ficar com a mente parada, sempre usar a lógica;
- e) percebo que a pessoa que me avalia tem muitas responsabilidades, e vejo as avaliações como uma boa forma para melhorar o meu desempenho e o que estou fazendo;
- f) ao passar nossos erros, ele explica e justifica, para que na próxima avaliação não erremos mais nos mesmos erros. Tem responsabilidade e organização;
- g) saber abordar com determinação, estimular e incentivar a equipe. Como avaliador, devem existir críticas, mas ele sempre faz com que sejam construtivas;
- h) a forma séria e responsável como trata as avaliações, e a forma dinâmica e humana como consegue demonstrar nossos erros e acertos, nos deixando motivados e mais preparados para o dia-a-dia nas atividades da empresa.”

O gestor que é admirado por seus subordinados, principalmente durante um processo de avaliação, demonstra ser capaz e bem preparado para assumir grandes responsabilidades na organização. Segundo Andrade e Vilas Boas (2009, p. 4) “é evidente o papel das pessoas no sucesso das organizações e para desenvolvê-las, o gestor precisa ter um perfil inovador e competente.”

A partir da análise desta questão, juntamente com a questão anterior, a sétima, a hipótese que afirma que o bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão, é confirmada. Porém, neste caso ocorre o contrário, ou seja, o perfil do gestor transmite para o funcionário uma influência negativa e o processo pode ser visto de forma deturpada

Percebe-se, a partir das justificativas apresentadas, que o fato do gestor saber apresentar as críticas de forma construtiva faz toda a diferença no momento de conduzir um *feedback* e de incentivar a melhoria do trabalho do colaborador que está no papel de avaliado.

Ivancevich (2008, p. 279), confirma que “o *feedback* pode ser estressante se a avaliação for considerada injusta, imprecisa e mal elaborada.”

A organização precisa trabalhar o desenvolvimento desses avaliadores, para que sejam disseminadas as visões positivas em relação aos mesmos. O processo precisa ser padronizado e as exigências devem ser compatíveis ao que foi exigido do funcionário em relação ao desenvolvimento em seu cargo.

Para isso, uma opção seria aplicar o treinamento com os avaliadores, a fim de evitar que tais falhas, apresentadas pelos avaliados, se tornem maiores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta no desenvolvimento dos funcionários e da organização, pois permite que os mesmos conheçam a visão que a organização tem do seu trabalho, e desta forma podem, juntamente com o seu gestor, encontrar novos métodos de trabalho e desenvolver o seu comportamento no intuito de alcançar um melhor nível de desempenho.

Autores da área aconselham que a avaliação do empregado seja realizada pelo seu gestor imediato, com o objetivo de evitar falhas e fazer com que o processo ocorra de forma objetiva e justa. Neste trabalho foram abordados os perfis de gestão, apresentando suas características e a forma como influenciam o ambiente de trabalho. Pôde-se constatar que não existe um perfil que seja o mais indicado, o ideal é que o gestor consiga utilizar cada um de acordo com o que as situações exigem.

O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência do gestor no processo de avaliação de desempenho humano nas organizações, realizada a partir de um estudo de caso em uma empresa do ramo de administração de cartões de crédito, referente à avaliação de desempenho realizada no ano de 2012. Participaram da pesquisa tanto os avaliados que ainda trabalham na empresa quanto os que já foram desligados.

Foi observado que a avaliação de desempenho é realizada semestralmente, cujos objetivos são: verificar a necessidade de treinamentos e auxiliar na tomada de decisões referentes a promoções e demissões. Todos os funcionários são avaliados pelo seu gestor imediato.

Constatou-se que em sua maioria são jovens, de 20 a 25 anos, do sexo feminino e que trabalham ou trabalharam na empresa por um período de três a quatro anos. A maioria soube com antecedência que seria submetida à avaliação. Demonstrando que a empresa procura agir e cumprir os padrões de uma correta avaliação de desempenho.

Apesar de não ter sido o objetivo deste trabalho, foi possível verificar que os funcionários consideram a avaliação de desempenho como uma ferramenta que contribui de forma positiva no seu desenvolvimento.

Analisando os dados obtidos através dos questionários constatou-se também que, de acordo com a visão dos funcionários, não existe favoritismo por parte do gestor, o qual a maioria julga possuir um perfil democrático.

Na organização estudada, foi observado que a influência exercida pelo gestor no processo de avaliação de desempenho acontece de forma negativa. Ele passa para a maioria

dos avaliados a imagem de um processo que considera mais os aspectos pessoais do que profissionais, onde as pontuações são constantemente justificadas com fatos isolados, cujos funcionários não consideram justas para pontuar o seu desempenho.

O exposto pode ser principalmente comprovado pela questão número oito, na qual a maioria dos respondentes afirmou que agiria de forma diferente de seu gestor caso fosse o responsável pelo processo de avaliação.

Baseado nisso, sugere-se que a empresa adote o treinamento para os avaliadores, que poderá auxiliar a garantir uma padronização ao processo e a evitar o erro por recenticidade dos fatos e o de tendência pessoal, já que os avaliados afirmaram, em sua maioria, que o mesmo permite que aspectos pessoais influenciem em sua avaliação.

Além disso, é proposto também que os avaliadores levem em consideração as avaliações anteriores, buscando traçar um comparativo com o desempenho atual do funcionário. Justamente para que o empregado perceba que o processo é levado a sério e também para que conheça o seu desenvolvimento dentro da organização.

Dessa forma, acredita-se que a organização conseguirá manter e até mesmo melhorar o seu processo de avaliação de desempenho.

O Quadro 7 resume a avaliação das hipóteses norteadoras da presente pesquisa.

Quadro 7 – Avaliação das hipóteses

Hipóteses	Verificação / Reflexão
<p>Ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho.</p>	<p>Falsa. A pesquisa demonstrou que a maioria dos avaliados enxerga as críticas levantadas pelo gestor de forma construtiva, e quando discordam do que lhes é apresentado, possuem espaço para discordar e apresentar sua opinião ou justificativa. Devido a isso, julgam ter um gestor democrático.</p> <p>O gestor que cria um ambiente “em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões (e elas sejam levadas em consideração), [...] com certeza construirá um excelente lugar não só para trabalhar, mas também para aprender e educar.” (FLEURY, 2002, p. 207).</p>
<p>O avaliado sente que os funcionários com os quais o gestor possui um melhor relacionamento, tem um melhor resultado em sua avaliação, portanto, acreditam que o gestor influencia no resultado da mesma, de acordo com suas preferências.</p>	<p>Falsa. A maioria dos entrevistados acredita que não existe favoritismo durante as avaliações. A pontuação que o gestor atribui a cada um é de responsabilidade exclusiva do indivíduo, não tendo qualquer influência o relacionamento com o gestor. Para Snell (2009, p. 278), “a crença do avaliado na justiça de uma avaliação será o principal determinante de sua reação ao sistema.”</p>
<p>O bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão.</p>	<p>Verdadeira. Neste caso, o gestor influencia na aceitação do funcionário em relação à avaliação. Isso faz com que o avaliado a considere como um momento construtivo de interação com o seu gestor. De acordo com Ivancevich (2008, p. 253), durante a avaliação e “por meio da interação e de um processo eficaz de <i>feedback</i>, as partes acabam se conhecendo melhor.”</p>
<p>Durante o <i>feedback</i>, o gestor apenas avalia os acontecimentos mais recentes.</p>	<p>Falsa. Para a maioria dos avaliados, o gestor não se restringe a fatos recentes. Ele aborda situações que abrangem todo o seu comportamento. Conforme Ivancevich (2008), o avaliador deve usar fatos para justificar suas argumentações, a fim de ajudar o funcionário a atingir tanto metas organizacionais quanto pessoais.</p>
<p>O <i>feedback</i> passado pelo gestor não satisfaz o avaliado, pois não é justificado com acontecimentos concretos.</p>	<p>Falsa. De acordo com a maioria dos avaliados, as justificativas do avaliador para a sua pontuação são justas e concretas. Dessa forma, o gestor consegue atingir um dos principais objetivos da avaliação, que é “fazer o funcionário entender que ela é importante, útil, justa e honesta.” (IVANCEVICH, 2008, p. 254).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Conclui-se, portanto, que a única hipótese confirmada foi a que se refere à influência positiva do gestor no processo de avaliação de desempenho. Confirmando assim, o que foi abordado na parte teórica deste trabalho, que a competência do gestor para conduzir tal processo é decisiva para o alcance dos objetivos desta ferramenta e para a satisfação de todos os envolvidos. Da mesma forma o contrário também acontece, como foi observado nessa pesquisa, a falta de competência do avaliador para apresentar um *feedback* justo que seja aceito pelo funcionário influencia negativamente na aceitação e no alcance dos objetivos da avaliação de desempenho.

Pode-se concluir, portanto que os objetivos deste trabalho foram alcançados, uma vez que identificou o perfil de gestão predominante na organização estudada, que de acordo com os entrevistados é o democrático, e a forma como ele influencia no processo.

Foi apresentado também o método de avaliação por meio de escalas gráficas, que é utilizado pela organização, segundo Chiavenato (2004) é um dos métodos mais tradicionais e simples de avaliar o desempenho.

Foram mapeadas as falhas de avaliação. De acordo com a pesquisa, existe na organização o erro por recenticidade e o de tendência pessoal.

A partir do estudo realizado, sugere-se que a empresa ofereça treinamento para os seus avaliadores, ressaltando a sua influência no alcance dos objetivos deste processo. Além disso, se faz necessário também a oferta de benefícios para os funcionários, a fim de motivá-los a alcançar melhores desempenhos.

Além disso, sugere-se também, a adoção do método de avaliação 360 graus, a fim de não restringir o desempenho do avaliado apenas na visão do gestor, permitindo que o funcionário conheça a visão que se tem de seu trabalho a partir de diversos avaliadores com os quais ele se relaciona em suas atividades.

Acredita-se que tais atitudes melhorariam o processo de avaliação de desempenho nessa organização, e contribuiriam para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, R. O. B.; VILAS BOAS, A. A.. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BALDWIN, Timothy. *et al.* Trad. Arlete Simide Marques. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: Teoria e mais de 500 questões com gabarito. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Trad. Lucia Simonini. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.
- IVANCEVICH, J. M. Trad. Suely Sonoe Cucio. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.
- MARRAS, J. P.; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S. P. Trad. Reynaldo Marcondes. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SIQUEIRA, Wagner. **Gerentes que duram**: habilidades e conhecimentos que consolidam a competência. Rio de Janeiro: E-Papers, 2010.
- SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VROOM, V. H. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Trad. Silvio Floreal Antunha. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário utilizado como instrumento de coleta de dados.

#### PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE

**01° Idade:**

- ( ) Até 20 anos                      ( ) de 20 à 25 anos  
 ( ) de 25 a 30 anos                ( ) acima de 30 anos

**02° Sexo**

- ( ) Masculino                      ( ) Feminino

**03° Grau de formação**

- ( ) Ensino médio;  
 ( ) Ensino técnico profissionalizante;  
 ( ) Ensino superior incompleto;  
 ( ) Ensino superior completo;  
 ( ) Pós-graduação.

**04° Tempo de trabalho na empresa:**

- ( ) Até 1 ano    ( ) Até 2 anos    ( ) De 3 a 4 anos    ( ) Acima de 4 anos

**05° A sua avaliação de desempenho, no período mencionado, foi realizada por quem?**

- a) Apenas com o meu gestor imediato;  
 b) Além do meu gestor, também teve a presença de outros avaliadores.  
     *(Cite o cargo dos mesmos: \_\_\_\_\_);*  
 c) Não teve a presença do meu gestor.  
     *(Cite o cargo de quem lhe avaliou: \_\_\_\_\_).*

**06° Soube com antecedência que seria avaliado?**

- a) Sim. Fui informado pelo meu gestor que seria avaliado.  
     *(Quanto tempo antes? \_\_\_\_\_);*  
 b) Não. Fiquei sabendo apenas no dia da avaliação;  
 c) Sim. Através de conversas com meus colegas.

## PARTE II – A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

**01° Durante a avaliação de desempenho o seu avaliador lhe passa um *feedback*. Em relação a este *feedback*:**

- a) As críticas são construtivas e me deixam motivado (a) a alcançar melhores resultados;
- b) Sinto que sou julgado (a) e estimulado (a) a agir de forma diferente das minhas características pessoais;
- c) Vejo como uma forma de conhecer o meu trabalho na visão do meu gestor, contribuindo de forma positiva no meu desenvolvimento.

**02° Em relação ao *feedback*, você:**

- a) Apenas concorda com as observações de seu avaliador;
- b) Discorda e tem espaço para expor suas opiniões/justificativas;
- c) Discorda, porém não se pronuncia, pois sente não ter espaço para isso ou não quer ficar mal visto por seu gestor.

**03° Com relação à avaliação de desempenho dos demais funcionários de seu setor:**

- a) Percebo que os funcionários que identificam-se com o gestor recebem melhores pontuações;
- b) Acredito que o gestor exige mais de algumas pessoas, influenciando, desta forma, na baixa pontuação das mesmas;
- c) Creio que todas as avaliações são justas e os resultados dependem apenas dos funcionários.

**04° Como aguarda pela sua avaliação de desempenho?**

- a) Com temor. É sempre difícil ouvir o que meu gestor pensa sobre meu trabalho;
- b) Com ansiedade. É sempre produtiva uma conversa com meu gestor;
- c) Com tranquilidade. É uma formalidade a ser cumprida, não influenciando na minha rotina ou na forma como me sinto.

**05° Em relação ao gestor que lhe avaliou. Quais características melhor o definem?**

- a) Determina as tarefas a serem executadas e quem as executará; Toma as decisões sozinho, sem qualquer consulta ao grupo; mantém uma certa distância do grupo que lidera;
- b) Estimula a equipe e dá sugestões referentes às decisões e divisões das tarefas; mantém um bom relacionamento com o grupo liderado;
- c) Deixa as divisões das tarefas totalmente por conta do grupo; participa minimamente dos acontecimentos no grupo.

**06° Percebe que os acontecimentos que o avaliador usa como justificativas para a sua pontuação são referentes à:**

- a) situações extremamente recentes;
- b) situações que resumem todo o meu comportamento;
- c) situações antigas, das quais algumas nem consigo lembrar.

**07° Em relação aos mesmos acontecimentos abordados na questão anterior:**

- a) sinto que são justos para justificar a minha pontuação na avaliação;
- b) são acontecimentos isolados que não considero justificativas concretas para minha pontuação;
- c) percebo que são utilizados os mais recentes, devido ao fato do avaliador não lembrar situações mais antigas que possam melhor representar meu desempenho.

**08° Imagine que você será o novo responsável pela avaliação de desempenho de sua equipe. Agora, escolha uma alternativa e responda as questões ligadas a ela:**

( ) Agiria de forma diferente de meu avaliador.

*Neste caso, o que mudaria na forma de avaliar? Em que aspectos seria diferente de seu avaliador/gestor?*

( ) Como avaliador, agiria da mesma forma do meu gestor.

*Neste caso, quais aspectos de seu gestor, durante o processo de avaliação, lhe impulsionam a agir da mesma forma? O que mais lhe chama a atenção nele como avaliador?*

**APÊNDICE B – Questionário com questões relacionadas aos objetivos/hipóteses.**

**PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE**

01° Idade:

- ( ) Até 20 anos                      ( ) de 20 à 25 anos  
 ( ) de 25 a 30 anos                ( ) acima de 30 anos

02° Sexo

- ( ) Masculino                      ( ) Feminino

03° Grau de formação

- ( ) Ensino médio;  
 ( ) Ensino técnico profissionalizante;  
 ( ) Ensino superior incompleto;  
 ( ) Ensino superior completo;  
 ( ) Pós-graduação.

04° Tempo de trabalho na empresa:

- ( ) Até 1 ano    ( ) Até 2 anos    ( ) De 3 a 4 anos    ( ) Acima de 4 anos

05° A sua avaliação de desempenho, no período mencionado, foi realizada por quem?

- d) Apenas com o meu gestor imediato;  
 e) Além do meu gestor, também teve a presença de outros avaliadores.  
 (Cite o cargo dos mesmos: \_\_\_\_\_);  
 f) Não teve a presença do meu gestor.  
 (Cite o cargo de quem lhe avaliou: \_\_\_\_\_).

06° Soube com antecedência que seria avaliado?

- d) Sim. Fui informado pelo meu gestor que seria avaliado.  
 (Quanto tempo antes? \_\_\_\_\_);  
 e) Não. Fiquei sabendo apenas no dia da avaliação;

f) Sim. Através de conversas com meus colegas.

**Obs:** Objetivo: Mapear as principais falhas destes métodos e suas possíveis conseqüências no processo.

Estas questões tem como objetivo identificar o perfil dos funcionários da organização, que participaram da avaliação de desempenho. Além disso, busca verificar as possíveis falhas existentes no processo, suas conseqüências e influências nos demais aspectos investigados, com base na segunda parte deste questionário. Afinal, “para o sistema de avaliação funcionar bem, os funcionários precisam entendê-los e percebê-los como uma maneira justa de avaliar o desempenho.” (SNELL, 2008, p. 275).

## PARTE II – A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

01º Durante a avaliação de desempenho o seu avaliador lhe passa um *feedback*. Em relação a este *feedback*:

- d) As críticas são construtivas e me deixam motivado (a) a alcançar melhores resultados;
- e) Sinto que sou julgado (a) e estimulado (a) a agir de forma diferente das minhas características pessoais;
- f) Vejo como uma forma de conhecer o meu trabalho na visão do meu gestor, contribuindo de forma positiva no meu desenvolvimento.

**Obs:** Hipótese: Ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não a enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho.

Esta questão busca identificar como o perfil do gestor, ao avaliar o funcionário, influencia na forma como o avaliado aceita e enxerga o processo de avaliação. O momento decisivo para o alcance da eficiência deste processo é exatamente o *feedback*, onde “o executivo deve retroalimentar o seu pessoal com relação ao seu desempenho no sentido de guiá-los nas ações presentes e futuras.” (CHIAVENATO, 2004, p. 263).

02° Em relação ao *feedback*, você:

- d) Apenas concorda com as observações de seu avaliador;
- e) Discorda e tem espaço para expor suas opiniões/justificativas;
- f) Discorda, porém não se pronuncia, pois sente não ter espaço para isso ou não quer ficar mal visto por seu gestor.

**Obs:** Hipótese: Ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não a enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho.

A questão busca identificar como o funcionário se sente ao receber o *feedback*, e se ele tem espaço para colocar seu ponto de vista em relação ao seu próprio comportamento. De acordo com Chiavenato (2004, p. 263), o *feedback*, “não se trata de uma simples informação de mão única, mas uma troca de informações visando uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades, das restrições, das interdependências e dos acidentes de percurso.”

03° Com relação à avaliação de desempenho dos demais funcionários de seu setor:

- d) Percebo que os funcionários que indentificam-se com o gestor recebem melhores pontuações;
- e) Acredito que o gestor exige mais de algumas pessoas, influenciando, desta forma, na baixa pontuação das mesmas;
- f) Creio que todas as avaliações são justas e os resultados dependem apenas dos funcionários.

**Obs:** Hipóteses: O avaliado sente que os funcionários com os quais o gestor possui um melhor relacionamento, tem um melhor resultado em sua avaliação, portanto, acreditam que o gestor influencia no resultado da mesma, de acordo com suas preferências.

Esta questão busca verificar se, a partir da visão do avaliado, o relacionamento do funcionário com o gestor influencia no resultados de sua avaliação. Afinal, o funcionário precisa acreditar na objetividade e na seriedade do processo, uma vez que “a tendência subjetiva e o favoritismo são problemas reais que criam resistência contra a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho.” (SNELL, 2008, p.

04° Como aguarda pela sua avaliação de desempenho?

- d) Com temor. É sempre difícil ouvir o que meu gestor pensa sobre meu trabalho;
- e) Com ansiedade. É sempre produtiva uma conversa com meu gestor;
- f) Com tranquilidade. É uma formalidade a ser cumprida, não influenciando na minha rotina ou na forma como me sinto.

**Obs:** Hipótese: O bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão.

Esta questão verifica a influência do relacionamento do gestor com a maneira com que o funcionário aguarda pelo processo. Pois, o comprometimento e a crença do avaliado em relação à avaliação, contribuem significativamente para a eficiência do mesmo. Para Snell (2008, p. 278), “a crença do avaliado na justiça de uma avaliação será o principal determinante de sua reação ao sistema.” (SNELL, 2008, p. 278).

05° Em relação ao gestor que lhe avaliou. Quais características melhor o definem?

- d) Determina as tarefas a serem executadas e quem as executará; Toma as decisões sozinho sem qualquer consulta ao grupo; mantém uma certa distância do grupo que lidera;
- e) Estimula a equipe e dá sugestões referentes às decisões e divisões das tarefas; mantém um bom relacionamento com o grupo liderado;
- f) Deixa as divisões das tarefas totalmente por conta do grupo; participa minimamente dos acontecimentos no grupo.

**Obs:** Hipótese Ao ouvir do gestor uma crítica para a melhoria do seu desempenho, o avaliado não a enxerga como construtiva, mas como autoritária, e, portanto, a percebe como julgamento e não como uma forma de melhorar o desempenho.

Objetivo: Descrever os perfis de gestão e sua influência no processo de avaliação. O objetivo da questão é conhecer o perfil do gestor que avaliou o funcionário, para, a partir disso, realizar conclusão a cerca da influência deste perfil nas demais respostas do entrevistado. Uma vez que, a relação e o perfil do gestor influenciam de forma significativa no comprometimento do funcionário. Conforme Chiavenato (2004, p. 67), “as pessoas são envolvidas, estimuladas e se tornam desejosas de contribuir quando há um clima de confiança mútua entre as partes.”

06° Percebe que os acontecimentos que o avaliador usa como justificativas para a sua pontuação são referentes à:

- a) situações extremamente recentes;
- b) situações que resumem todo o meu comportamento;
- c) situações antigas, das quais algumas nem consigo lembrar.

**Obs:** Hipótese: Durante o *feedback*, o gestor apenas avalia os acontecimentos mais recentes.

O objetivo desta questão é identificar se o gestor avalia o desempenho do funcionário em geral, ou apenas situações que são mais fáceis de serem lembradas, devido a uma falta de acompanhamento por parte do avaliador para com o funcionário. Esta falta de habilidade para passar o *feedback* pode influenciar gravemente no alcance dos resultados da avaliação. Em relação aos gestores que não são habilidosos para transmitir o *feedback*, Snell (2009, p. 310), ressalta que "como eles não tem padrões precisos para avaliar o desempenho dos subordinados e não desenvolveram as habilidades de *feedback* e de observação necessárias, muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e perdem o significados."

07° Em relação aos mesmos acontecimentos abordados na questão anterior:

- a) sinto que são justos para justificar a minha pontuação na avaliação;
- b) são acontecimentos isolados que não considero justificativas concretas para minha pontuação;
- c) percebo que são utilizados os mais recentes, devido ao fato do avaliador não lembrar situações mais antigas que possam melhor representar meu desempenho.

**Obs:** Hipótese : O *feedback* passado pelo gestor não satisfaz o avaliado, pois não é justificado com acontecimentos concretos.

Objetivo: Mapear as principais falhas destes métodos e suas possíveis conseqüências no processo.

Seu objetivo é verificar se o avaliado está satisfeito com as justificativas apresentadas pelo avaliador para justificar seu desempenho. Afinal, para que os objetivos sejam realmente alcançados o funcionário precisa aceitar e confiar no *feedback* que lhe é passado. Robbins (2009, p. 256), confirma que uma avaliação é eficaz quando "realizada em um clima construtivo, em que o funcionário percebe ter sido objeto de um julgamento justo e em que o avaliador foi sincero."



08° Imagine que você será o novo responsável pela avaliação de desempenho de sua equipe. Agora, escolha uma alternativa e responda as questões ligadas a ela:

( ) Agiria de forma diferente de meu avaliador.

Neste caso, o que mudaria na forma de avaliar? Em que aspectos seria diferente de seu avaliador/gestor?

( ) Como avaliador, agiria da mesma forma do meu gestor.

Neste caso, quais aspectos de seu gestor, durante o processo de avaliação, lhe impulsionam a agir da mesma forma? O que mais lhe chama a atenção nele como avaliador?

**Obs:** Hipótese: O bom relacionamento do funcionário com o gestor contribui para que este enxergue tal momento como uma saudável discussão.

Objetivo: Identificar como o perfil do gestor influencia no processo de avaliação de desempenho.

Verificar se o funcionário concorda e aceita o estilo de seu avaliador. “Se o avaliador for incompetente ou injusto, o funcionário pode criar resistência.” (SNELL, 2008, p. 276)

**APÊNDICE C – Questionário respondido pelo gestor responsável pela organização da avaliação de desempenho na empresa.**

**Esta parte tem como objetivo, conhecer a respeito dos procedimentos e métodos de avaliação de desempenho na organização.**

01° Qual a periodicidade da avaliação de desempenho?

- a) Semestralmente;
- b) Anualmente;
- c) Outros: \_\_\_\_\_.

02° É utilizada para tomar decisões referentes á (marque quantas achar necessário):

- Promoções;
- realocações;
- demissões;
- identificar necessidade de treinamentos;
- cumprir uma formalidade da organização;
- Outras: \_\_\_\_\_.

03° O gestor imediato do funcionário é o único responsável por preencher o questionário de avaliação?

- Sim;
- Sim, porém, com o auxílio de outros gestores do setor;
- Outros: \_\_\_\_\_.

04° Qual o tipo de avaliação utilizada?

- avaliação 360°;
- incidentes críticos;
- escalas gráficas;
- outras. Explique: \_\_\_\_\_.