



**CURSOS GERENCIAIS
E CONCURSOS**

**CURSO PREPARATÓRIO
PARA MARINHA
QUADRO TÉCNICO**

Prof.^a.: Clarissa Almeida

**ANO
2017**

GESTÃO DE DESEMPENHO
2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

www.fococursosgerenciais.com.br

contato@fococursosgerenciais.com.br

(21) 2702-3125 / 98641-2902(OI - ZAP) / 96685-2068 (CLARO - ZAP) / 98089-8635 (TIM) / 95100-1917 (VIVO)

GESTÃO DE DESEMPENHO

Vera Lúcia de Souza
Irene Badaró Mattos
Regina Lúcia Lemos Leite Sardinha
Rodolfo Carlos Souza Alves

Introdução

Este livro busca contribuir para a compreensão da gestão do desempenho humano, uma prática gerencial.

Atender às pressões de uma concorrência global intensa implica desempenhos capazes de atender às necessidades do cliente, assegurando simultaneamente o aumento da qualidade e da inovação, bem como a redução dos custos e da prontidão de atendimento – é a cultura de alto desempenho.

Na prática, **a gestão de desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho.**

O momento atual exige das empresas a valorização de seus colaboradores como fator prioritário para permanecer no mercado.

1 - Desempenho e potencial: uma diferenciação necessária

Entre as consequências das transformações organizacionais decorrentes dessas pressões externas (avanços tecnológicos e mercado globalizado), os gerenciamentos do potencial e do desempenho têm grande importância diante das demandas para a substituição dos alicerces dos modelos mecanicistas por outros mais flexíveis.

Potencial

Segundo Resende (2003:44), **potencial é um poder inerente à pessoa, refletido nos “conhecimentos, habilidades, experiências, interesses, caráter, entre outros, disponível para aplicação em qualquer situação de vida e de trabalho”.** Potencial é a qualidade de estar pronto para entrar em ação.

O aproveitamento inadequado do potencial humano ou o seu desconhecimento são fatos comuns que, **propiciam delegação de tarefas incompatíveis com o potencial do empregado, provocando desconforto e instabilidade**, segundo Bergamini e Beraldo (1988:4). **“O aproveitamento inadequado de um ativo, além de reduzir a possibilidade de assegurar vantagem competitiva, estimula a evasão de talentos”.**

Bergamini e Beraldo (1988) salientam a influência da cultura, ressaltando que o desenvolvimento do potencial ocorre em contextos específicos, nos quais predominam padrões culturais, cujos efeitos exercem uma força poderosa, afetando positiva ou negativamente o desempenho esperado.

Desempenho

As perspectivas contemporâneas enfatizam que **O DESEMPENHO HUMANO É A AÇÃO EXPLÍCITA RESULTANTE DA INFLUÊNCIA E DA DINÂMICA DE VARIÁVEIS DE NATUREZAS DISTINTAS, COMO CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL, CONDIÇÕES DE TRABALHO, POSSIBILIDADES INDIVIDUAIS, COMPETÊNCIAS, ATITUDES, MODO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO, MOTIVAÇÃO, ENTRE OUTRAS.**

Ou seja, **desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados** e devido à influência de variáveis distintas, o indivíduo não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos.

Gestão de desempenho: uma abordagem contemporânea

Por que a crescente importância da gestão de desempenho? Para Gil (2001), **a força humana é a fonte de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade. Então, considerando que nem sempre o trabalho executado corresponde às expectativas da organização, gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.**

PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO: VANTAGENS RELEVANTES NA TOMADA DE DECISÃO

- Alocação adequada dos ativos.
- Definem-se expectativas de desempenho, ou seja, o grau de contribuição esperada do negócio.
- Reforço dos valores e das posturas que são valorizados na organização.
- Fortalecimento do vínculo entre recompensas e resultados.
- Sinalização de necessidades de ajustes às demandas do contexto.
- Estímulo ao autoconhecimento e o autodesenvolvimento.

Em suma, enquanto a AVALIAÇÃO DO POTENCIAL estima possibilidades do desempenho futuro, a do DESEMPENHO confirma ou não a estimativa.

2 - Alinhamento do desempenho humano ao organizacional

Em uma visão panorâmica, a gestão de desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico.

Interligação dos segmentos organizacionais

Para tanto, a interligação deve ser realizada por meio de indicadores que favoreçam uma atuação gerencial integrada, que valorize o cliente, a excelência do produto ou serviço e a consistência do fluxo de trabalho.

Eles nascem a partir do nível estratégico da organização e desdobram-se para orientar o funcionamento dos processos e o desenvolvimento do trabalho das pessoas, objetivando a gestão estratégica da performance. Para Rampersad (2004), indicadores devem ser construídos não somente visando mapear o desempenho em níveis distintos, mas devem permitir a avaliação, em conjunto, sob perspectivas distintas — financeira, cliente, processos internos, pessoas e aprendizado.

Uma estratégia efetiva

PARA RUMMLER E BRACHE (1992:99), A GESTÃO DE DESEMPENHO É “UMA ESTRATÉGIA EFETIVA QUE CONTRIBUI PARA O CUMPRIMENTO DESTES PROPÓSITOS, SE DELINEADA COM O INTUITO DE FORTALECER OS ELOS DA PERFORMANCE — INDIVIDUAL, DA EQUIPE E DA ORGANIZAÇÃO”, VISANDO A CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO EMPRESARIAL.

Em outras palavras, a busca do alinhamento às imposições do contexto de negócio estimula a escolha do enfoque sistêmico para apoiar a modelagem de sistemas de desempenho. Contudo, esta é uma exigência que impõe o abandono da lógica mecanicista que visualiza a organização como um “fenômeno silo”. Como afirmam Rummler e Brache (1992:9), por exemplo:

O P&D (pesquisa e desenvolvimento) pode sair-se bem ao criar produtos tecnicamente sofisticados. Caso eles não possam ser vendidos, isto é problema do marketing. Caso não dêem lucro, isso é problema da fabricação. Finalmente, a fabricação pode ser “o máximo” se atender sua produção e atingir aos objetivos.

Modelo Sistêmico

O modelo sistêmico é um instrumento de gestão que orienta a atuação organizacional, norteando a definição de metas, a construção de padrões de desempenho e a especificação de medidas; enfim, propiciando a geração de insumos para orientar a tomada de decisão, tanto relativa aos *inputs* (perfil de competências das pessoas, condições de trabalho e recursos disponíveis), quanto aos *outputs* (resultados).

Kaplan e Norton acentuam que a conversão do mapa em um modelo conceitual facilita a convergência de esforços no contexto organizacional. Este posicionamento é, também, recomendado por Rummler e Brache (1992) visando a obtenção do desempenho eficaz nos níveis estratégico, processual e humano, como descrito a seguir:

- definição do mapa sistêmico por uma equipe multifuncional a fim de identificar as questões críticas para o alcance dos resultados desejados.
- implementação de mudanças para a melhoria na performance organizacional, consideradas estrategicamente críticas no diagnóstico;
- identificação dos perfis de competência essenciais à implementação bem-sucedida das estratégias.

Resumindo, o modelo sistêmico não aceita a tradicional hierarquia que desconhece as interfaces funcionais como "aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro" (Rummler e Brache, 1992:11). Demanda a visualização da organização como um sistema adaptável às necessidades de mudança.

Papel das pessoas na implantação do modelo sistêmico

O modelo sistêmico estimula a interdependência entre o desempenho organizacional das equipes e o das pessoas, visando a sustentação de um fluxo permanente de informações relativas aos impactos das contribuições das pessoas e das equipes nos níveis do desempenho organizacional.

Requer uma liderança atuante, que reconheça o seu papel estratégico neste alinhamento.

Stoffel (2000:74), traduzindo uma postura gerencial contemporânea, salienta que a administração de desempenho é um

processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

3 - Modelos de gestão de desempenho

Trajectoria da lógica de gerir desempenho

Durante muito tempo, por influência da lógica mecanicista, gestão de desempenho reduzia-se, simplesmente, ao que atualmente denominamos prática da avaliação de desempenho, entendida como uma técnica utilizada para verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido.

O acirramento da competitividade, a partir de meados dos anos 1970, provocou mudanças significativas nas formas de mensuração do desempenho, ante a premissa que predominava no cenário corporativo: o homem é parte integrante do processo produtivo e, portanto, influencia os resultados empresariais.

A visão da avaliação de desempenho, como técnica empenhada em controlar o modo de realização de tarefas, foi transformada em um processo vinculado ao gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado. Esta orientação demandou práticas de mensuração apoiadas em indicadores, especialmente financeiros, com o intuito de verificar o nível da participação de cada um e de cada equipe na lucratividade do negócio.

A partir da década de 1990, o contexto de negócios, cada vez mais turbulento, impôs novas bases de sustentação para suportar os modelos produtivos flexíveis. Ao enfatizar que pessoas são o ativo estratégico mais relevante, os novos modelos passaram a exigir transformações nas práticas de gestão do desempenho capazes de assegurar a substituição do controle top down pelo envolvimento.

Um olhar sobre o desempenho humano até os anos 1990

Entre as influências impulsionadoras das mudanças nas formas de gerir as contribuições humanas, a filosofia de total quality management (TQM) destaca-se como a mais relevante, ante a estreita relação entre a lógica para a implementação de melhorias na qualidade de produtos e serviços e a que fundamenta a gerência do desempenho.

Nesse sentido, o discurso gerencial disseminou a ideia de que a avaliação era um meio de desenvolvimento de avaliadores e de avaliados, fortalecendo a crença no compartilhamento de feedbacks, como uma fonte confiável de autoconhecimento.

Sob esta perspectiva, acentuou-se a valorização do feedback. Este passou a ser percebido como fonte fidedigna para o aperfeiçoamento de políticas de RH e a definição de papéis organizacionais.

No início da década de 1980, a mudança da orientação da qualidade era imprescindível: do custo para a antecipação das necessidades latentes.

Houve a demanda da substituição das práticas de qualidade vigentes por ferramentas mais capazes de identificar, traduzir e transformar as necessidades latentes em produtos, como as sete ferramentas de planejamento e gerenciamento (QFD).

Em suma, a busca permanente da superação de fragilidades relativas à obtenção da excelência tem sido uma mola propulsora para o aperfeiçoamento de modelos e práticas interessados na avaliação das contribuições humanas ao negócio. É um desafio que se acentuou consideravelmente a partir da década de 1990.

Um olhar contemporâneo

A mensuração dos resultados do trabalho das pessoas passou a ser um instrumento de justiça, neste mundo do trabalho conexcionista, segundo a denominação de Castells (1999), para identificar quem agrega ou não valor, para classificar o legítimo e o ilegítimo.

A transferência destes fundamentos para o cotidiano organizacional ocorre a partir de metodologias que reafirmam o *ethos* racional e produzem “sujeitos organizacionais” que são estimulados a dar o melhor de si para a organização (Brito et al., 2001:51).

4 - Balanced scorecard: uma ferramenta gerencial

Contribuições do BSC à gestão do desempenho organizacional

À medida que revisitamos os diversos conceitos e concepções ligados à gestão de desempenho, sentimos necessidade de focar uma eficaz estratégia contemporânea quanto ao alinhamento do desempenho humano e organizacional. A nossa escolha recaiu sobre a ferramenta denominada balanced scorecard (BSC), concebida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, para avaliar o desempenho da organização.

Este instrumento gerencial, “interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não-financeiras” (Kaplan e Norton, 1997:9), nasceu da lógica que permeia a gestão estratégica.

Esse instrumento gera insumos ao aperfeiçoamento dos processos críticos, ao gerenciamento de mudanças necessárias à melhoria da performance nos níveis distintos, ao alinhamento de perfis de competência essenciais. Mas, qual é a relação com a gestão do desempenho humano?

Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que a implementação efetiva de um processo integrado de gestão de desempenho deve orientar-se por um mapa estratégico que represente a cadeia de valor da empresa, visualizado por meio de um conjunto de indicadores.

Rampersad (2004) acentua que a construção desta ferramenta inicia-se pela formulação dos balanced scorecards pessoal e organizacional ao nível estratégico da organização. Após, estes são desdobrados nos scorecards das unidades de negócios que, por sua vez, subsidiam os scorecards das equipes e, finalmente, são interligados aos planos de desempenho das pessoas.

O autor, ainda referendando as proposições de Kaplan e Norton, destaca os dois segmentos complementares relacionados ao BSC: o balanced scorecard organizacional (BSCO) e o balanced scorecard pessoal (BSCP), sintetizados no quadro 3.

Quadro 3

SEGMENTOS COMPLEMENTARES AO BSC

Balanced scorecard organizacional (BSCO) - Medidas que permitem a interligação entre os componentes estratégicos da organização (missão, visão, valores essenciais, estratégias corporativas, objetivos estratégicos e os resultados, metas e indicadores a eles vinculados), os fatores críticos de sucesso, os componentes setoriais (objetivos, resultados, metas e indicadores) e as iniciativas de melhoria da organização, sob perspectivas distintas: financeira, cliente, processos internos e do conhecimento/aprendizado.

Balanced scorecard pessoal (BSCP) - Medidas que permitem alinhamento entre necessidades organizacionais e pessoais, propiciando o aperfeiçoamento de competências individuais essenciais ao desempenho organizacional desejado.

Fonte: Rampersad (2004).

Em suma, **organizações contemporâneas e inovadoras utilizam o balanced scorecard — indicadores balanceados de desempenho — como um instrumento de gestão vinculado à estratégia empresarial, transformando-o em um sistema de gestão estratégica. É um processo de aprendizado iniciado na alta gerência e que se infiltra de alto a baixo na organização.**

Além de instrumento de gestão e mensuração, o BSC é um meio de comunicação eficaz ao criar uma linguagem organizacional comum à liderança e aos empregados, e, também, uma oportunidade de aprendizagem organizacional

Estratégias

Kaplan e Norton dividiram em quatro as estratégias de perspectivas de negócio:

- **financeira;**
- **clientes;**
- **processos internos;**
- **aprendizado e crescimento.**

Criaram, para cada uma delas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Perspectiva financeira

Esta perspectiva resume as três fases do ciclo de vida da organização:

- **crescimento** - Os objetivos financeiros serão percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões;
- **sustentação** - Em sua maioria, os objetivos são financeiros e se relacionam à lucratividade;
- **colheita** - A meta principal é a maximização do fluxo de caixa em prol da organização.

Exemplo de indicadores:

Crescimento: aumento da taxa de vendas por segmento; investimento (percentual de vendas)

Sustentação: fatia de clientes e contas-alvo; vendas cruzadas

Colheita: Lucratividade por clientes e linhas de produtos; percentual de clientes não lucrativos

Perspectiva clientes

As medidas essenciais de resultados relativas a **esta perspectiva referem-se às propostas de valor criadas para os clientes**, variando de acordo com o setor de atividade. Kaplan e Norton (1997) acentuam que o conjunto de atributos se divide em três categorias:

- **produtos ou serviços** — abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, o preço e a qualidade;
- **relacionamento com os clientes** — refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive à prontidão de atendimento e ao conforto do cliente na relação de compra;
- **imagem e reputação** — refletem os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

Kaplan e Norton (1997:77) argumentam que estas medidas decorrem das propostas de valor e, por serem comuns a quaisquer empresas, propõem os seguintes indicadores:

- participação de mercado;
- retenção de clientes;
- captação de clientes;
- satisfação de clientes;
- lucratividade de clientes.

Perspectiva processos internos

Para estudar a cadeia de valores de uma empresa dentro dessa perspectiva, Kallás (2003:44) cita Hamel e Prahalad (1995), que sugerem três grandes processos genéricos:

- **Inovação** — processo desdobrado em dois componentes. O primeiro utiliza pesquisas de mercado para identificar a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. O segundo idealiza novos mercados e oportunidades para os produtos e serviços que a organização pode oferecer.
- **Operações** — processo iniciado com a demanda do cliente e finalizado com a entrega do produto ou com a prestação de serviço. Assim, a regularidade, a eficiência e a pontualidade da entrega do produto e serviço são relevantes.
- **Pós-venda** — processo que considera a garantia, o conserto e a correção de defeitos, além da devolução e do processamento dos pagamentos.

Exemplo de indicadores:

Inovação: percentual de vendas gerado por novos produtos

Operações: Tempo de ciclo

Serviço pós-venda: Percentual de solicitações atendidas com uma visita

Perspectiva aprendizado e crescimento

O balanced scorecard contribui de modo significativo para o desenvolvimento das capacidades profissionais ao estabelecer objetivos e medidas que orientam o aprendizado e o crescimento organizacional (Kallás, 2003). São três as categorias de objetivos (Kaplan e Norton, 1997:131):

- capacidade dos funcionários;
- capacidade dos sistemas de informação;
- motivação, empowerment e alinhamento.

Esta perspectiva, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997), merece destaque, considerando que **uma das metas mais importantes para a utilização do *balanced scorecard* é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.**

Exemplo de indicadores:

Capacidade dos funcionários: Satisfação dos funcionários

Capacidade dos sistemas de informação: índice de cobertura de informações estratégicas

Motivação, empowerment e alinhamento: número de sugestões por funcionário

A gestão do desempenho humano por meio do balanced scorecard

As quatro estratégias de perspectivas de negócio originariamente adotadas pelo BSC asseguram o alinhamento do desempenho organizacional ao desempenho humano, propiciando vantagens à gestão deste último, entre as quais se destacam:

- fornecimento de insumos à construção de indicadores claros, mensuráveis e orientados para as quatro perspectivas de negócio;
- criação de condições que permitem aos gestores o gerenciamento do desempenho humano na direção dos indicadores de desempenho organizacional;
- vinculação do sistema de recompensa às medidas de desempenho organizacional;

- ampliação do nível de satisfação dos funcionários, refletindo o desempenho da atuação gerencial;
- visibilidade do nível da participação das pessoas na melhoria dos processos.

Para Rampersad (2004:65), o BSC tem por elementos básicos de sua estruturação “a missão, a visão, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoramento do pessoal”.

O primeiro passo ao se gerenciar com base no BSC é estimular o rompimento de barreiras e resistência à mudanças, criando-se uma nova cultura organizacional.

Em suma, **o balanced scorecard, por meio das suas quatro estratégias de perspectivas de negócio, permite a identificação de expectativas de desempenho que agregam valor ao negócio, integrando os desempenhos organizacional e humano.**

5 - Sistemas integrados de desempenho

Ao contrário do que muitos acreditam, a avaliação não necessita de tecnologias complexas. Em nosso cotidiano avaliamos o desempenho das pessoas, formal ou informalmente.

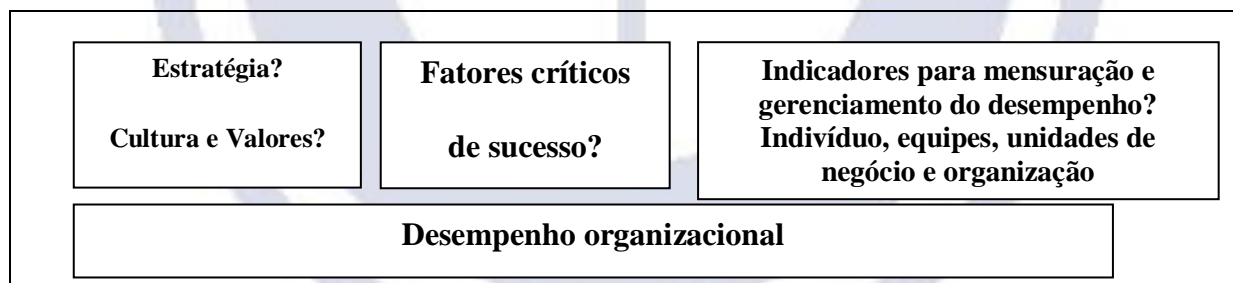
Se nossas organizações são pequenas, e nelas o nosso convívio é intenso, quase sempre esse processo é informal: observamo-nos e compartilhamos *feedback*. **Mas, se trabalhamos em ambientes onde o funcionamento organizacional é mais complexo, a informalidade é substituída por sistemas mais sofisticados de mensuração das contribuições do desempenho humano ao negócio.**

Sistemas contemporâneos de desempenho devem ser construídos para mensurar o nível de atendimento da satisfação do cliente. **Por decorrência, devem interagir com os demais instrumentos gerenciais de modo a permitir a comunicação de necessidades de melhorias aos distintos níveis organizacionais.**

Assim, neste capítulo, demonstraremos os componentes da arquitetura de um sistema integrado de desempenho, os valores que devem sustentar um sistema dessa natureza e as etapas do ciclo do processo de desempenho: planejamento, acompanhamento e avaliação.

Arquitetura

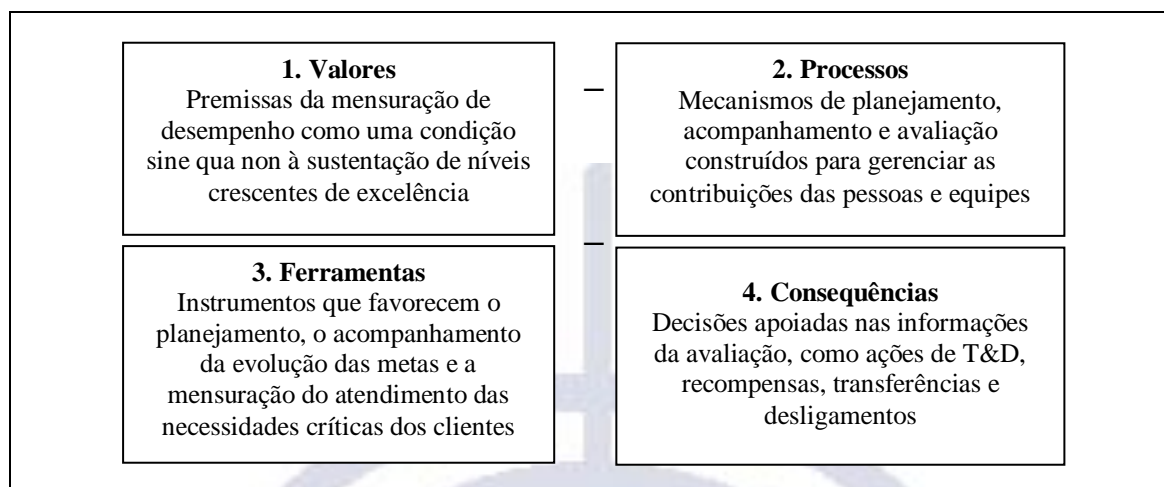
ARQUITETURA DE UM SISTEMA INTEGRADO DE DESEMPENHO



Segundo Risher e Fay, um sistema de desempenho deve ser modelado a fim de gerar informações úteis à análise e à avaliação do nível de agregação de valor das contribuições para o desempenho organizacional.

Outra condição necessária: os indicadores construídos para mensurar e gerenciar o desempenho das pessoas e das equipes devem resultar do desdobramento dos indicadores selecionados para monitorar o desempenho das unidades de negócio e da organização, que por sua vez devem refletir os fatores críticos de sucesso.

COMPONENTES DE UM SISTEMA INTEGRADO DE DESEMPENHO



1 - Valores

Valores essenciais fomentam a qualidade das relações e afetam a performance das pessoas. Nesta linha de raciocínio, segundo Rampersad (2004:95), Collins e Porras acentuam que

os valores essenciais são os princípios e os fundamentos norteadores da organização, dos quais depende sua própria continuidade.

2 - Ciclo do processo de desempenho (Processos)

O ciclo de desempenho é estruturado para permitir à organização responder à algumas questões críticas: Para tanto, privilegiam-se as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação.

2.1 - Planejamento

A base de sustentação de qualquer sistema contemporâneo de desempenho é o plano estratégico. A visão de futuro e as estratégias corporativas, construídas para a resolução de problemas que afetam o desempenho organizacional, são os alicerces principais.

Objetivos e metas devem ser definidos de modo compartilhado entre a liderança e os liderados, para estimular o comprometimento com o desempenho esperado pela organização.

A imposição unilateral, uma postura gerencial herdada da lógica do controle top-down, dificulta e, às vezes, impede o comprometimento.

A verificação do desempenho não é possível apenas com uma simples medida. É necessária a combinação de medidas.

Medidas de produtividade são dados físicos que traduzem a eficiência do processo produtivo. Medidas de qualidade referem-se à prevenção e à eliminação da perda, como algo que não agrega valor, denominado custo da qualidade. Medidas de inovação, frequentemente, associam-se ao comportamento das pessoas, já que na economia global as ideias inovadoras são poderosas fontes de competitividade.

Convém refletirmos se não é preferível uma medida aproximada certa a outra precisa, mas errada. Como diria Norbert Elias (2000:59), "os números sem significados são mudos". Em contrapartida, este posicionamento é inadequado se o foco da mensuração for de natureza tangível.

Finalizando os comentários acerca das questões críticas associadas à etapa de planejamento, é oportuno destacarmos que algumas condições favorecem a geração de planos de trabalho, produtos principais desta etapa: o patrocínio da alta direção, a competência para negociação de resultados, a credibilidade no processo, a integração do processo de planejamento estratégico empresarial às ações e decisões relativas ao gerenciamento de pessoas, a confiança da equipe na liderança e a transparência. Em contrapartida, situações específicas podem criar obstáculos, reduzindo ou até mesmo impedindo o comprometimento com o negócio. São exemplos que ocorrem com frequência: a ausência de clareza dos resultados estratégicos, a centralização decisória, a ausência

de diálogo, a ausência de uma cultura focada no cliente, o medo de delegar, o desejo da verdade absoluta e a dificuldade de ouvir, entre outros.

2.2 - Acompanhamento

O acompanhamento é a etapa do ciclo do processo de gestão do desempenho que objetiva a sustentação do foco nas demandas essenciais do cliente, refletidas no plano estratégico, e, portanto, assegura a conexão entre objetivos e resultados.

Ainda sob a perspectiva gerencial, outras condições favoráveis merecem destaque: a credibilidade no processo, a competência gerencial para fazer acontecer, a competência para motivar o alcance de metas, a abertura para comportamentos colaborativos, o comprometimento gerencial com resultados, o estímulo à participação, a confiança da equipe na liderança, o incentivo à multifuncionalidade.

Em contrapartida, há fatos que se revelam como obstáculos: a ausência de uma cultura orientada para resultados, a ausência de competência gerencial para o exercício do papel de orientador e educador, a resistência à crítica, entre outros.

2.3 - Avaliação

É o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenhos esperados e obtidos, e verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de desempenho, a avaliação é um subsistema do sistema mais amplo, cujos **produtos mais relevantes são planos de trabalho revisados, planos de desenvolvimento, insumos úteis à tomada de decisão, principalmente relacionados à movimentação, à valorização e ao reconhecimento.**

Entre as condições que favorecem a realização desta etapa destacam-se a visão estratégica, o conhecimento do negócio e do cliente, o foco no resultado, o relacionamento saudável entre avaliador e avaliado, o diálogo, a flexibilidade, o compartilhamento de feedbacks e a vinculação entre resultados e recompensas.

Em contrapartida, algumas condições criam obstáculos que fortalecem, no imaginário das pessoas, a idéia de ser a avaliação de desempenho um julgamento. São exemplos: o foco da avaliação em desempenhos apenas para recompensar; o estímulo à competição; o autoritarismo; a ausência de isenção e de transparência; a resistência à mudança; a dificuldade para lidar com problemas interpessoais; os medos da punição, da crítica que desqualifica, do fracasso, dos rótulos, dos registros distorcidos intencionalmente.

3 - Ferramentas

Um sistema de desempenho efetivo é de fato um sistema de informações. Portanto, os avanços da tecnologia da informação e da comunicação transformaram **o processo de gerenciamento de desempenho em um sistema de comunicação sobre as contribuições das pessoas e das equipes para o negócio, apoiado em ferramentas modeladas para disponibilizar informações úteis à tomada de decisão.**

Tais aplicativos são denominados sistemas de apoio à decisão (SAD).

Na concepção de Lucena (1992), um instrumento de avaliação de desempenho deve ser desenvolvido com a participação democrática da comunidade organizacional e deve conter, pelo menos, os seguintes campos: identificação do avaliado, metas negociadas, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho (avaliações periódicas), síntese dos resultados alcançados e plano de desenvolvimento.

4 - Consequências

A gestão estratégica do desempenho humano exige a continuidade do ciclo ao demandar a transformação das informações obtidas na etapa de avaliação em suporte à tomada de decisão. Ou seja, exige a gestão da informação. Para tanto requer a visualização dos impactos positivos e negativos no desempenho setorial ou organizacional.

Especificamente, Souza e coautores (2005) enfatizam que as recompensas desempenham papel fundamental na motivação; são imprescindíveis ao comprometimento com resultados.

O conceito do pagamento evolucionário, emergente, em parte em função das críticas de Deming (1990) às formas tradicionais de pagamentos por mérito e de avaliação de desempenho, advoga: o trabalhador deve ser pago efetivamente por aquilo que realiza, e não pelo suposto desempenho do ano anterior.

O pressuposto de que as necessidades individuais determinam se o estímulo é ou não percebido como recompensa fundamenta a adoção de recompensas flexíveis em organizações interessadas na efetividade.

6 - Métodos de avaliação

As características dos métodos tradicionais evidenciam a nítida substituição do julgamento do desempenho das qualidades de uma pessoa na organização pelo interesse na busca de informações para subsidiar a tomada de decisão dirigida à melhoria do desempenho.

Métodos tradicionais

Dos métodos tradicionais mais frequentes, destacam-se os a seguir descritos:

- **Escalas gráficas de classificação**

São o método mais adotado. Avaliam o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos

- **Escolha e distribuição forçada**

Avalia o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.

- **Pesquisa de campo**

É o método que se apóia em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialistas, estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado.

- **Incidentes críticos**

É o método apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho.

- **Comparação de pares**

É uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos.

- **Auto avaliação**

É a análise do próprio avaliado quanto aos pontos fortes e fracos que afetaram o desempenho.

- **Relatório de performance**

É um relato do desempenho que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos referentes à conduta do indivíduo no trabalho.

- **Avaliação por objetivos**

Derivada da administração por objetivos (APO), baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados.

- **Avaliação por resultados**

É uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de verificar se os resultados previstos foram ou não alcançados (obtidos).

A implementação bem sucedida de métodos de avaliação de desempenho é uma experiência rara. Às vezes, as empresas adotam métodos equivocados; em outras, as práticas são inócuas e burocráticas.

Gil (2001) aponta a definição inadequada dos objetivos, o escasso envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação assistemática, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento, como fatores que impedem a consecução dos propósitos da avaliação de desempenho.

Moscovici (2004) destaca que a ênfase nos resultados quantitativos evidencia as tentativas de exclusão das diferenças individuais dos processos de avaliação por parte das organizações. Para a autora, também são fontes do fracasso a desvinculação entre o desempenho humano e o organizacional, as resistências culturais e o despreparo dos gestores para lidar com esse instrumento gerencial.

O aprisionamento à busca da classificação é uma crítica marcante, na medida em que esta distorce os objetivos da avaliação: fornecer subsídios ao desenvolvimento das pessoas e equipes. Robbins (segundo Brito e coautores, 2001) sinaliza que os métodos adotam três formas de classificação. A primeira classifica as pessoas definindo o grupo ou o percentual dos mais produtivos, em função da posição do indivíduo em relação ao grupo de referência. A segunda classifica o indivíduo como produtivo ou improdutivo. A terceira compara as pessoas entre si e as classifica em função do desempenho dos pares.

Tendências da avaliação de desempenho

Vroom (1997) comenta que a principal mudança nos métodos tradicionais é a inclusão, na avaliação, do avaliado, que deixa de ser objeto passivo e passa a ser um agente, um elemento ativo.

Especificamente, neste livro, por escolha, o conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo (Zarifian, 2001). Refere-se ao “patrimônio pessoal” construído ao longo da vida.

- **Avaliação 360 graus**

Esta modalidade de avaliação, também denominada feedback com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos.

As proposições da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social permitem a Church e Braken (veja Reis, 2003) afirmarem que esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo, além da ampliação da consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho e no dos demais.

A AVALIAÇÃO 360 GRAUS APENAS TORNAR-SE-Á UMA FERRAMENTA EFICAZ SE ESTIVER INTEGRADA ÀS DEMAIS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO, COMO ATRAÇÃO, REMUNERAÇÃO, PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO.

Resumindo, a avaliação 360 graus é mais avançada do que a avaliação exclusivamente efetuada pela chefia.

Deste ponto de vista, acreditamos que qualquer organização que se proponha a implantar a avaliação 360 graus deva cumprir as etapas a seguir.

1. Delinear o perfil da liderança.
2. A escolha daqueles que irão fornecer feedbacks.
3. O treinamento de todos os envolvidos.
4. O processamento, divulgação e utilização dos resultados da avaliação.

▪ **Avaliação de competências**

Este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

▪ **Avaliação de competências e resultados**

Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados.

Para Lucena (1992:61), o ideal é que a escolha do método inclua a força de trabalho, visando a sustentação do processo. Logo, o ponto de partida deve ser a sensibilização, para tornar possível a interiorização ou a incorporação das mudanças necessárias.

7 - Uma abordagem interpessoal das limitações do processo de avaliação

Subjetividade e avaliação

Ao avaliador cabe a imparcialidade.

A avaliação do desempenho inclui a verificação do potencial, sendo este “uma inferência que se faz sobre as possibilidades de realizações de uma pessoa, a partir do que se conhece dos seus recursos pessoais” (Bergamini e Beraldo, 1988:90). Quem avalia o desempenho vai além do conhecimento da potencialidade, pois deve saber como “cada pessoa utiliza suas forças ou recursos pessoais para conseguir sucesso em quaisquer situações de sua vida, seja socialmente, em relação aos diferentes grupos sociais dos quais participa” (Bergamini e Beraldo, 1988:90).

A avaliação qualitativa parece ser a mais completa em termos de informações, mas também é a mais difícil de ser aceita nas organizações, onde há um medo de dar significado à subjetividade, como se ela não estivesse presente no dia a dia das pessoas que estabelecem pesos e valores diferentes para diversas dimensões de sua personalidade e do mundo no qual se inserem.

Bergamini e Beraldo (1988) argumentam que a permanente, mudança do comportamento humano permite especulações a respeito do que parece ser mutável, como intenção, desejos e objetivos. Tal perspectiva remete a um dos maiores desafios para as organizações modernas: como lidar com a subjetividade inerente a tais processos intrínsecos ao ser humano?

Percepção

“Há uma relação de causa e efeito entre o estímulo e a resposta — porque, para os gestaltistas, entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo encontra-se o processo de percepção” (Bock, Furtado e Teixeira, 1999:51).

Para a Gestalt há inúmeras condições que alteram a forma pela qual os estímulos são percebidos, permeando as características determinantes da sua subjetividade.

É impossível discorrermos sobre a avaliação do desempenho humano sem abordarmos o fenômeno da percepção na ótica da Gestalt. O desempenho humano decorre do modo como interpretamos os conteúdos percebidos, o que pode gerar ou não distorções significativas na performance.

Carl Rogers, em seu livro Liberdade para aprender (segundo Bergamini e Beraldo, 1998), acentua a estreita ligação entre o processo de percepção e a avaliação, assinalando fases na sua evolução:

- **avaliação infantil** — relacionada aos estímulos perceptuais que chegam ao indivíduo por meio dos sistemas sensoriais. Nesta etapa, avaliamos o desempenho a partir da detecção dos estímulos sensoriais originados das performances do outro de forma alterada e diversificada;
- **avaliação influenciada** — marcada pela comparação entre a experiência pessoal e os valores do contexto;

- **avaliação introjetada** — caracterizada pelos valores apreendidos nas relações sociais, como obedecer ordens, cooperar com os outros, amar o próximo, ganhar dinheiro;
- **avaliação contaminada** — típica do adulto, é caracterizada pela dificuldade da discriminação entre o objeto de avaliação e os próprios conteúdos psicológicos, o que provoca uma contaminação na avaliação.

Embora possa parecer que as fases avaliativas sejam específicas de determinadas faixas etárias, sofremos sua influência de forma concomitante, intermitente e aleatória. Com exceção da etapa de avaliação infantil, as demais são influenciadas pelos valores que marcam nossa personalidade, originados das experiências e interações sociais.

A percepção é a base da avaliação e, portanto, é a raiz das distorções que afetam a nossa percepção do outro.

Distorções perceptuais

- **Efeito halo – Valorização ou menosprezo do outro em função da contaminação de conteúdos cognitivos ou psicológicos que sempre provoca uma crítica desprezando ou um elogio exacerbado.**
- **Falsidade – Ocultação ou distorção proposital de informações com o intuito de prejudicar ou beneficiar a quem se avalia.**
- **Obstáculos políticos – Distorção, por interesse político, que favorece a construção de imagem previamente definida que se quer fortalecer.**
- **Obstáculos interpessoais – Relacionamento com o outro marcado por distorções em função de simpatias ou antipatias.**
- **“Colocar panos quentes” – Postura que evita o compartilhamento de feedbacks autênticos.**
- **Diferentes graus de rigor – Aumento ou redução do rigor capaz de prejudicar alguns e favorecer a outros.**

Emoções

Para Murray (1971:92), emoções são “reações fisiológicas que influenciam na percepção, na aprendizagem e no desempenho”, que afetam positiva ou negativamente a percepção das situações vivenciadas. Emoções são contagiantes, podendo desencadear ações positivas ou negativas, dependendo de suas nuances. Sentimentos positivos propiciam um desempenho produtivo. Já os negativos prejudicam a produção do indivíduo ou da equipe.

Interesses

Os interesses, entendidos como um forte sentimento de desejo, de curiosidade, afetam as relações sociais, direcionando-as para uma determinada finalidade. Estes divergem em consequência das características de personalidade e dos comportamentos sociais, determinando escolhas (incluindo as profissionais), e têm forte apelo quando se trata de desempenho e comprometimento.

Lucena (1992:69) aponta que o “comprometimento não nasce de um impulso ou de uma ordem superior, mas é algo que se desenvolve de dentro para fora; é decisão pessoal, é a manifestação objetiva de querer fazer”. A satisfação no trabalho é consequência dos interesses desenvolvidos em todas as áreas da vida do indivíduo. A satisfação, ao se vincular a um sentimento de prazer ou dor afeta a percepção e a avaliação do outro.

Nas organizações, a satisfação das pessoas está diretamente vinculada ao feedback do desempenho obtido. Quanto maior a satisfação, maior a probabilidade de um melhor desempenho. Porém, alguns autores defendem que esta relação apenas se estabelece se este desempenho estiver acompanhado de recompensas econômicas, sociais ou psicológicas, consideradas justas e equitativas pelo empregado.

Motivação

De acordo com Murray (1971:20), a motivação é caracterizada como “um processo interno, que impulsiona um indivíduo a se comportar em uma determinada direção”, intimamente ligada à satisfação. Os

impulsos aos quais Murray se refere têm como alicerce as necessidades humanas que são classificadas, segundo Davis e Newstrom (1998), em duas categorias:

- **necessidades físicas básicas**, denominadas primárias, como fome, sede, sexo e repouso;
- **necessidades sociais e psicológicas**, denominadas secundárias, mais vinculadas à mente e ao espírito, e de maior interesse para as organizações.

Subjetividade na avaliação de equipes

Wilson e coautores (1995:25) fazem referência a Katzenbach e Smith, que conceituam uma equipe como “um pequeno número de pessoas comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pela qual eles são mutuamente responsáveis”. Percebe-se aí uma palavra chave: comprometidas.

A comunicação é um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento e a manutenção da equipe, e somente por meio dela as diferenças individuais passarão de obstáculos a fatores de crescimento e de comprometimento.

Moscovici (2004) afirma que determinados aspectos na avaliação dos resultados, no desenvolvimento de uma equipe, podem ser detectados de forma relativamente objetiva, tais como a produtividade, o tempo consumido pelo grupo para tomar decisão e implementá-la (agilidade, flexibilidade), mas outros, como conflitos, manobras psicológicas em relação às tarefas, jogos psicológicos e satisfação são mais difíceis de avaliar em uma perspectiva quantitativa.

Ninguém melhor do que a própria equipe para avaliar o desempenho, a partir da análise dos pontos fortes e fracos.

A proposta sugerida por Moscovici (2004) tem a autoavaliação como o processo mais indicado para uma equipe, ou seja, a única forma de avaliação correta, onde até os instrumentos utilizados no processo devem ser criados pelo próprio grupo. No entanto, Moscovici (2004) salienta que somente com o autoconhecimento as influências psicossociais poderão ser minimizadas.

8 - Preparação dos gestores de desempenho

Desenvolvimento gerencial: uma estratégia de melhoria da performance organizacional

A responsabilidade pela adaptação das organizações a um mercado competitivo recaiu sobre os ombros da liderança.

Na busca por ambientes incentivadores das posturas gerenciais interessadas no comprometimento das pessoas e das equipes com o negócio, **devemos iniciar a preparação dos gestores pelo nivelamento de informações relativas à escolha da arquitetura do sistema de desempenho e da abordagem metodológica, com uma profundidade capaz de promover a sensibilização de toda a organização.**

Além disso, devemos incluir um outro aspecto metodológico na preparação. Quais as expectativas da organização em se tratando do planejamento, do acompanhamento e da avaliação, segundo a metodologia a ser adotada?

Lucena (1992) também destaca que o uso de um sistema de desempenho como ferramenta gerencial na busca de qualidade, produtividade e resultados efetivos depende, fundamentalmente, da liderança.

O ser humano não responde aos estímulos de modo previsível, à semelhança de uma máquina (Stoffel, 2000). O exercício gerencial interessado na excelência esforça-se para o fortalecimento de vínculos interpessoais entre a liderança e a equipe, e também entre os pares.

Facetas do diálogo

A abertura ao diálogo destaca-se entre as posturas gerenciais avançadas. **Lawler (1996), entre outros autores, afirma que condições capazes de gerar contribuições que agreguem valor exigem a substituição do controle, postura típica da velha economia, pelo envolvimento, postura incentivada pela nova economia.** Contudo, comprometimento não é fruto do desejo, nem da imposição. É conquista. É um desafio gerencial permanente.

Entre as teorias compreensivas que abordam a dinâmica do diálogo, o modelo teórico de **Erving Goffman**, sociólogo norte americano cujas ideias centrais foram divulgadas no clássico *The presentation of self in everyday life*, em **1959, destaca a profunda semelhança entre o mundo teatral e o mundo real.** Em ambos há atores, platéia, palco e bastidores. **A interação humana, à semelhança do esquema das representações**

teatrais, envolve, pelo menos, dois atores: o emissor e o receptor. Enquanto o emissor representa (palco), selecionando, consciente ou inconscientemente, os aspectos relevantes que deseja compartilhar com o receptor (plateia), este não tem acesso aos bastidores, às informações retidas, consideradas irrelevantes para o emissor.

Sustentação do comprometimento: um desafio

Julgamento ou diálogo? Há muito o processo da gestão do desempenho humano oscila entre estas duas possibilidades. Enquanto a primeira postura gerencial cria barreiras ao comprometimento, a segunda cria condições adequadas.

Para Lucena (1992), o desenvolvimento da qualificação e do potencial dos colaboradores é uma das estratégias efetivas para se enfrentar estes desafios decorrentes da competitividade.

Apoiada na perspectiva de que o desenvolvimento na carreira e na remuneração é fruto do comprometimento com o desempenho, a empresa (Sotreq) desenvolveu três sistemas intimamente articulados para relacionar o desenvolvimento profissional (TDR), o incentivo à busca da excelência do desempenho (Participação), e a atribuição de recompensas financeiras (GPI).

9 - A gestão do desempenho na Sotreq

Os produtos, sistemas e serviços da Caterpillar Inc. são comercializados em praticamente todos os países do mundo, por mais de 200 representantes exclusivos. A corporação conta com cerca de 80 mil funcionários, atuando praticamente em todo o mundo, por meio de 1.500 filiais, 74 fábricas, 14 centros de distribuição, 12 centros de recondicionamento de peças e motores, 15 centros de treinamento e um de pesquisas, com mais de 3 mil especialistas. No Brasil, é representada exclusivamente pela Sotreq S.A., cujos serviços são feitos em 35 estabelecimentos distribuídos por 15 das unidades da federação mais representativas economicamente (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Amazonas, Espírito Santo, Amapá, Rondônia, Acre, Roraima e Distrito Federal), Onde trabalham mais de 2 mil funcionários.

Exercício de Fixação

- 1) Segundo Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2005) a gestão de desempenho pode ser definida como:
- Um sistema de dados estruturados de forma a entender o homem.
 - Um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessado na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho.
 - Um sistema que provê informações exclusivamente para feedbacks dos gestores para com os colaboradores.
 - Um tipo de gestão por competências.
 - Um modelo que, por si só, é capaz de manter a vantagem competitiva das organizações que o implementam.
- 2) Assinale entre as alternativas abaixo a frase CORRETA:
- Potencial é um poder inerente à pessoa.
 - O aproveitamento inadequado de um ativo, além de reduzir a possibilidade de assegurar vantagem competitiva, desestimula a evasão de talentos.
 - Desempenho é uma ação não intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências.
 - A gestão de desempenho não envolve a avaliação de discrepâncias entre o trabalho executado e as expectativas.
 - O processo de gestão de desempenho dificulta o autoconhecimento.
- 3) A interligação proposta, entre desempenho humano e organizacional, por meio da gestão de desempenho é possível utilizando:
- Pontuação
 - Avaliação
 - Comunicação
 - Análise de erros
 - Indicadores
- 4) Para Rummler e Brache (1992), citado por Souza e coautores, sobre gestão de desempenho pode-se dizer:
- É uma estratégia de negociação
 - É uma estratégia segmentada
 - É uma estratégia efetiva
 - É uma estratégia de aproveitamento interno
 - É uma estratégia de crescimento pessoal
- 5) Segundo Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2005) é correto afirmar que:
- A gestão de desempenho é sinônimo de avaliação de desempenho.
 - A gestão de desempenho permite adaptar o homem ao trabalho previamente definido.
 - A gestão de desempenho segue uma lógica mecanicista.
 - A gestão de desempenho segue a lógica de controle top down.
 - A avaliação de desempenho foi transformada em um processo vinculado ao gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado.
- 6) Em relação ao BSC podemos dizer que:
- Em sua implementação utiliza-se apenas indicadores financeiros.
 - O BSCP dificulta a implementação do BSCO.
 - É um instrumento gerencial interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não financeiras.
 - É um instrumento gerencial de comunicação dos valores da empresa para o público externo.
 - O BSC não pode ser considerado um instrumento de gestão.

7) Analise as alternativas abaixo e assinale a alternativa CORRETA.

I – Entre as perspectivas de negócio do BSC encontramos a perspectiva financeira e de aprendizado e crescimento.

II – Não é uma perspectiva de negócio a liderança.

III – A perspectiva financeira resume três fases do ciclo de vida da organização (crescimento, planejamento e colheita).

IV – Na perspectiva do cliente a categoria produtos ou serviços abrange a funcionalidade, o preço e a qualidade.

- a) Todas as alternativas estão corretas.
- b) Somente a alternativa I está correta.
- c) As alternativas I, II e III estão corretas.
- d) Somente a alternativa III está errada.
- e) As alternativas II e III estão erradas.

8) A perspectiva de negócio, aprendizado e crescimento, do BSC envolve:

- a) Três categorias de estilos gerenciais, adequados ao modelo de gestão do BSC, são eles: liderança situacional, liderança servidora, liderança carismática.
- b) Três grandes processos: inovação, operações e pós-venda.
- c) Três fases do ciclo e vida da organização: crescimento, sustentação e colheita.
- d) Três categorias de objetivos, são eles: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.
- e) Três objetivos estratégicos organizacionais: liderança de mercado, aumento da receita e satisfação dos stakeholders.

9) Quanto às vantagens da gestão do desempenho humano, podemos destacar:

- a) Vinculação do sistema de recompensa às medidas de desempenho organizacional.
- b) Visibilidade do nível de participação dos diretores na melhoria dos processos.
- c) Criação de condições que permitem às equipes o gerenciamento do desempenho humano organizacional.
- d) Ampliação do nível de autonomia dos funcionários, refletindo o desempenho ou atuação gerencial.
- e) Fornecimento de insumos à construção de indicadores claros, mensuráveis e orientados ao mercado externo.

10) São componentes de um sistema integrado de desempenho:

- a) Valores, Processos, Indicadores, Consequências
- b) Valores, Processos, Ferramentas, Consequências
- c) Valores, Planejamento, Ferramentas, Consequências
- d) Processos, Consequências, Estratégias, Competências
- e) Consequências, Ferramentas, Monitoramento, Valores

11) Correlacione as colunas abaixo e assinale a alternativa CORRETA:

- 1 – Valores
- 2 – Processos
- 3 – Ferramentas
- 4 – Consequências

- a) Mecanismos de planejamento, acompanhamento e avaliação construídos para gerenciar as contribuições das pessoas e equipes.
- b) Decisões apoiadas nas informações da avaliação, como ações de T&D, recompensas, transferências e desligamentos.
- c) Premissas da mensuração de desempenho como uma condição sine qua non à sustentação de níveis crescentes de excelência.
- d) Instrumentos que favorecem o planejamento, o acompanhamento da evolução das metas e a mensuração do atendimento das necessidades críticas dos clientes.

- a) 1B, 2A, 3D, 4C
- b) 1A, 2C, 3D, 4B
- c) 1C, 2D, 3A, 4B
- d) 1D, 2A, 3C, 4B
- e) 1C, 2A, 3D, 4B

12) Classifique as alternativas abaixo como verdadeiras (V) ou falsas (F) e assinale a sequência CORRETA:

- () A sustentação de qualquer sistema contemporâneo de desempenho é o plano estratégico.
- () A imposição unilateral das metas e objetivos favorecem o comprometimento.
- () A verificação do desempenho não é possível sem a combinação de medidas.
- () O acompanhamento é a etapa do ciclo do processos de gestão do desempenho que assegura a conexão entre objetivos e resultados.
- () A avaliação é o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenhos esperados e obtidos, e verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional.

- a) V, F, V, V, F
- b) V, V, V, V, V
- c) V, F, F, V, V
- d) V, V, V, V, F
- e) V, F, V, V, V

13) Podem ser considerados métodos de avaliação:

- a) Escalas gráficas de classificação, Escolha e distribuição forçada, Incidentes críticos, Pesquisa de campo.
- b) Autoavaliação, Comparação de pares, Pesquisa de campo, Avaliação por medida de desvio padrão.
- c) Avaliação por resultados, Avaliação por objetivos, Escolha e distribuição forçada, Incidentes comuns.
- d) Relatório de performance, Classificação hierárquica, Autoavaliação, Pesquisa de campo.
- e) Comparação de pares, Relatório de performance, Classificação hierárquica, Comparação de pares.

14) Para Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2005) a avaliação de competências pode ser caracterizada:

- a) Pela mensuração das competências de gestão, técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.
- b) Pela mensuração das competências conceituais, técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho acordado, a partir de um sistema e entrevistas.
- c) Pela mensuração das competências conceituais, técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.
- d) Pelo monitoramento de indicadores conceituais, técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho acordado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.
- e) Pela mensuração das competências individuais e de gestão necessárias ao desempenho esperado, a partir de um sistema informatizado e observação.

15) Em relação as distorções perceptuais, correlacione as colunas abaixo:

- 1 – Efeito Halo
- 2 – Falsidade
- 3 – Obstáculos políticos
- 4 – Obstáculos interpessoais
- 5 – “Colocar panos quentes”
- 6 – Diferentes graus de rigor

- a) Postura que evita o compartilhamento de feedbacks autênticos.
- b) Relacionamento com o outro marcado por distorções em função de simpatias ou antipatias.
- c) Aumento ou redução do rigor capaz de prejudicar alguns e favorecer a outros.
- d) Ocultação ou distorção proposital de informações com o intuito de prejudicar ou beneficiar a quem se avalia.
- e) Distorção, por interesse político, que favorece a construção de imagem previamente definida que se quer fortalecer.
- f) Valorização ou menosprezo do outro em função da contaminação de conteúdos cognitivos ou psicológicos que sempre provoca uma crítica desprezando ou um elogio exacerbado.

- a) 1F, 2D, 3B, 4A, 5C, 6E
- b) 1F, 2D, 3E, 4B, 5A, 6C
- c) 1D, 2F, 3E, 4B, 5A, 6C
- d) 1D, 2F, 3E, 4A, 5C, 6B
- e) 1F, 2D, 3E, 4A, 5B, 6C

16) A preparação dos gestores de desempenho envolve:

- a) Inicialmente o nivelamento de informações relativas à escolha da arquitetura do sistema de desempenho e da abordagem metodológica.
- b) Inicialmente o nivelamento de informações relativas à escolha da arquitetura do sistema de desempenho e da abordagem didática.
- c) Inicialmente o nivelamento dos dados relativos à escolha do sistema de competências e da abordagem metodológica.
- d) Posteriormente o acréscimo de fontes relativas à escolha da arquitetura do processo de desempenho e da abordagem planejada.
- e) Posteriormente o nivelamento de informações relativas à decisão quanto ao tipo de avaliação.

17) Gerir o desempenho a luz da abordagem contemporânea, segundo Gil (2001), citado por Souza e co-autores, é

- a) Avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.
- b) Avaliar a extensão da discrepância, identificar as consequências desta situação e, em seguida, desenvolver um plano de ação, visando minimizar os impactos.
- c) Avaliar o grau de alinhamento, identificar os pontos em comum e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis discrepantes.
- d) Avaliar a extensão da discrepância, analisar o contexto externo e, em seguida, monitorar, visando a identificação das fontes de problemas.
- e) Avaliar o nível das competências, identificar os fatores críticos de sucesso e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.

18) Kaplan e Norton dividiram em quatro as estratégias de perspectivas de negócio, são elas:

- a) Financeira; concorrentes; clientes e; aprendizado e crescimento.
- b) Processos internos; aprendizado e crescimento; acionistas e; financeira.
- c) Financeira; clientes; processos internos e; aprendizado e crescimento.
- d) Financeira; clientes; processos internos e; gestão e crescimento.
- e) Clientes; processos internos; aprendizado e crescimento e; lucratividade.

19) Segundo Risher e Fay, um sistema de desempenho deve ser modelado para:

- a) Gerar dados relevantes ao monitoramento e análise dos colaboradores quanto as contribuições inovadoras.
- b) Gerar dados úteis ao monitoramento e à avaliação do nível de conhecimento gerado para a melhoria do desempenho organizacional.
- c) Gerar informações úteis à análise da concorrência visando a identificação dos fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional.
- d) Gerar informações úteis à análise e à avaliação do nível de discrepâncias entre o desempenho organizacional desejado e o real.
- e) Gerar informações úteis à análise e à avaliação do nível de agregação de valor das contribuições para o desempenho organizacional.

20) Correlacione as colunas abaixo e indique a alternativa correta:

- 1 - Escalas gráficas de classificação
- 2 - Relatório de performance
- 3 - Avaliação por objetivos
- 4 - Avaliação por resultados
- 5 - Avaliação 360 graus

- a) É um relato do desempenho que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos referentes à conduta do indivíduo no trabalho.
- b) São o método mais adotado. Avaliam o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos
- c) É uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de verificar se os resultados previstos foram ou não alcançados (obtidos).
- d) Esta modalidade de avaliação, também denominada feedback com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos.
- e) Baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados.

- a) 1A, 2B, 3E, 4C, 5D
- b) 1B, 2A, 3E, 4C, 5D
- c) 1B, 2A, 3C, 4E, 5D
- d) 1D, 2A, 3E, 4C, 5B
- e) 1D, 2A, 3C, 4E, 5B

21) Em relação as limitações do processo de avaliação, segundo uma abordagem interpessoal, é incorreto afirmar:

- a) A subjetividade é um dos maiores desafios para as organizações modernas.
- b) O desempenho humano decorre do modo como interpretamos os conteúdos percebidos, o que pode gerar ou não distorções significativas na performance.
- c) A avaliação contaminada é caracterizada pela dificuldade da discriminação entre o objeto de avaliação e os próprios conteúdos psicológicos.
- d) Os interesses podem ser entendidos como um forte sentimento de desejo que afetam as relações sociais, direcionando-as para uma determinada finalidade.

e) A motivação é caracterizada como um processo externo, que impulsiona um indivíduo a se comportar em uma determinada direção.

22) Coloque V (verdadeiro) ou F (falso) nas afirmativas abaixo, em relação à ferramenta balanced scorecard (BSC) abordada no livro "Gestão de Desempenho", assinalando a opção correta (Marinha 2011):

() Trata-se de uma ferramenta concebida no início da década de 1990 para avaliar o desempenho humano na organização.

() É um instrumento gerencial interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não financeiras.

() Deve ser percebido como uma bússola que orienta o gerenciamento do negócio.

() Além de um instrumento de gestão e mensuração, o BSC é um meio de comunicação eficaz.

() O BSC traduz a estratégia empresarial, instituindo controles em processos que determinam valor sem influir o nível de satisfação do cliente.

- a) VVFFV
- b) FVVVF
- c) VFVFF
- d) VVFFV
- e) FFVVF

23) No livro "Gestão de Desempenho", os autores afirmam que a organização é um sistema aberto e que as mudanças em um subsistema determinam modificações nos demais, ante a influência de alguns fenômenos. Assinale a opção que apresenta o fenômeno que consiste na capacidade de buscar novas energias e de obter novas reservas que permitem a sobrevivência do sistema.

- a) Entropia
- b) Homeostasia
- c) Atropia
- d) Negentropia
- e) Neotropia

Questão referente ao livro da edição de 2005:

Especificamente, a organização é um sistema aberto e, como tal, as mudanças em um subsistema determinam modificações nos demais, ante a influência dos seguintes fenômenos:

- entropia - capacidade que possibilita o desgaste e, até mesmo, a desintegração;
- negentropia ou entropia negativa - capacidade de buscar novas energias e de obter novas reservas que permitem a sobrevivência do sistema;
- homeostasia - capacidade de levar o sistema a mudar, para adaptar-se sempre que há mudanças no ambiente externo, visando o equilíbrio.

24) Sobre o Efeito Halo, assinale a opção INCORRETA:

- a) O avaliador tende a considerar um empregado ótimo, como ótimo em todos os fatores.
- b) O avaliador consegue discernir sobre os problemas apresentados pelo empregado e sua real capacidade de trabalho.
- c) É a interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica na avaliação de um empregado.
- d) Um avaliador muito exigente tende a considerar todos os seus subordinados como sofríveis ou fracos sob todos os aspectos.
- e) Erro cometido nas avaliações dos traços a partir da primeira impressão que o sujeito avaliado causa no avaliador.

25) Em sua entrada na sociedade do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com os ativos intangíveis, representados principalmente pelo capital humano da organização. A partir desse problema, alguns modelos de mensuração dos ativos intangíveis foram criados.

Um desses modelos é a *balanced scorecard* (BSC) que consistem(a) (BNDES 2013)

(A) balanceamento entre três indicadores de ativos intangíveis: crescimento e renovação, eficiência e eficácia e estabilidade, analisados a partir da demanda organizacional.

(B) conjunto balanceado de análises relativas a dimensões financeiras e não financeiras (clientes, processos internos e crescimento), derivadas das estratégias organizacionais.

(C) mensuração balanceada entre uma medida geral e um conjunto de indicadores, fundados nos seguintes capitais: humano, clientes e estrutural.

(D) harmonização e análise de quatro dimensões, sendo uma relacionada ao capital financeiro, e três ao capital intelectual, denominadas humano, estrutural e clientes.

(E) análise de três dimensões de ativos intangíveis: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

GABARITO

1	B	6	C	11	E	16	A	21	E
2	A	7	D	12	E	17	A	22	B
3	E	8	D	13	A	18	C	23	D
4	C	9	A	14	C	19	E	24	B
5	E	10	B	15	B	20	B	25	B

QUESTÕES DE PROVAS ANTERIORES

1) (Marinha 2010) No livro "Gestão de Desempenho" (2005), na concepção dos autores, o método de avaliação que se apoia em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialistas, e estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado, corresponde ao método de

- a) Incidentes críticos
- b) Avaliação por objetivos
- c) Pesquisa de campo
- d) Escolha e distribuição forçada
- e) Escalas gráficas de classificação

2) (Marinha 2012) No livro *Gestão de Desempenho* (2009), são citadas três tendências atuais em relação à avaliação de desempenho. A modalidade também chamada de *feedback com múltiplas fontes*, que se caracteriza pelo compartilhamento de feedbacks com as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos, é denominada de:

- a) Escolha forçada
- b) Avaliação 360 graus
- c) Administração por objetivos
- d) avaliação de competências
- e) avaliação de competências e resultados.

3) (Marinha 2013) Segundo Alves et al. (2009), a distorção perceptual que constitui a valorização ou o menosprezo do outro, em função da contaminação de conteúdos cognitivos ou psicológicos, que sempre provoca uma crítica desprezando ou um elogio exacerbado é denominada:

- a) efeito halo
- b) obstáculos interpessoais
- c) diferentes graus de rigor
- d) falsidade
- e) obstáculos políticos

4) (Marinha 2013) Segundo Alves et al. (2009), qual é o método tradicional de avaliação de desempenho que é apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho?

- a) Pesquisa de campo
- b) Escolha e distribuição forçada
- c) Autoavaliação
- d) Incidentes críticos
- e) Comparação de pares

GABARITO

- 1) C
- 2) B
- 3) A
- 4) D

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – QUADRO COMPARATIVO		
	Chiavenato	Gestão de Desempenho
Método da Escala Gráfica	<p>Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho</p> <p>O método da escala gráfica é incontestavelmente o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado. O método da escala gráfica utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores.</p>	<p>Escalas gráficas de classificação</p> <p>É o método mais adotado. Avalia o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos</p>
Método da Escolha Forçada	<p>O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.</p> <p>Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.</p>	<p>Escolha e distribuição forçada</p> <p>Avalia o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.</p>
Método de Pesquisa de Campo	<p>É um método de avaliação do desempenho desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.</p> <p>É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.</p>	<p>Pesquisa de campo</p> <p>É o método que se apóia em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialistas, estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado.</p>
Método dos Incidentes Críticos	<p>O método dos Incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas exatamente com aquelas características extremamente positivas ou extremamente negativas.</p>	<p>Incidentes críticos</p> <p>É o método apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho.</p>
Avaliação participativa por objetivos	<p>Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho Esse modelo democrático de APO deve seguir seis etapas: 1º formulações de objetivos consensuais; 2º Comprometimento das pessoas quanto ao alcance dos objetivos; 3º Negociação para alocação de recursos necessários pra o alcance dos objetivos; 4º Desempenho onde cada pessoa poderá escolher seus próprios meios para o alcance dos</p>	<p>Avaliação por objetivos</p> <p>Derivada da administração por objetivos (APO) baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados.</p>

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – QUADRO COMPARATIVO		
	Chiavenato	Gestão de Desempenho
	objetivos; 5º Monitoramento constante dos resultados com os objetivos formulados, o que é a verificação do custo/benefício envolvidos no processo; 6º retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.	
Outros	<p>Métodos Tradicionais - Listas de Verificação</p> <p>Relação de fatores de avaliação a serem considerados (checklist) a respeito de cada funcionário. Na prática é uma simplificação do método de Escala Gráfica</p> <p>Métodos Modernos - Avaliação 360</p> <p>Refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. É uma forma mais rica de avaliação por produzir diferentes informações vindas de vários lados. Entretanto, o avaliado pode tornar-se vulnerável se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.</p>	<p>Comparação de pares - É uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos.</p> <p>Autoavaliação - É a análise do próprio avaliado quanto aos pontos fortes e fracos que afetaram o desempenho.</p> <p>Relatório de performance - É um relato do desempenho que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos referentes à conduta do indivíduo no trabalho.</p> <p>Avaliação por resultados - É uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de verificar se os resultados previstos foram ou não alcançados (obtidos).</p> <p>Avaliação 360 graus - Tal avaliação, também denominada feedback com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos.</p> <p>Avaliação de competências - Este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.</p> <p>Avaliação de competências e resultados - Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados.</p>
Distorções perceptuais (FGV)	Halo effect ou efeito de estereótipação leva os avaliadores a considerarem um empregado ótimo como ótimo em todos os fatores. É esse mesmo efeito que leva um avaliador muito exigente a considerar todos os seus subordinados como sofríveis ou fracos sob todos os aspectos.	Efeito halo – Valorização ou menosprezo do outro em função da contaminação de conteúdos cognitivos ou psicológicos que sempre provoca uma crítica desprezando ou um elogio exacerbado.
Outras		<p>Falsidade – Ocultação ou distorção proposital de informações com o intuito de prejudicar ou beneficiar a quem se avalia.</p> <p>Obstáculos políticos – Distorção, por interesse político, que favorece a construção de imagem previamente definida que se quer fortalecer.</p> <p>Obstáculos interpessoais – Relacionamento com o outro marcado por distorções em função de simpatias ou antipatias.</p> <p>Colocar panos quentes” – Postura que evita o compartilhamento de feedbacks autênticos.</p> <p>Diferentes graus de rigor – Aumento ou redução do rigor capaz de prejudicar alguns e favorecer a outros.</p>