



Universidade Corporativa do Transporte



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL

1ª edição



## **FETRANSPOR**

Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro

### **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ CARLOS REIS LAVOURAS - Presidente

JOÃO MONTEIRO - Vice-Presidente

AMAURY DE ANDRADE - Conselheiro

FRANCISCO JOSÉ GAVINHO GERALDO - Conselheiro

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

LÉLIS MARCOS TEIXEIRA – Presidente Executivo

PAULO MARCELO TAVARES FERREIRA – Diretor Administrativo e Financeiro

ARTHUR CESAR DE MENEZES SOARES – Diretor de Mobilidade Urbana

JOÃO AUGUSTO MONTEIRO – Diretor de Marketing

## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO TRANSPORTE-UCT**

Coleção Gestão de Pessoas

Título 1: Avaliação de Desempenho e Potencial

### **Conselho Editorial**

Carlos Cesar Mendes de Toledo

Marli Jurado Piay

Mônica Timóteo Lyra

Rosa Emília da Conceição

### **Organização de Conteúdo**

Ana Rosa Chopard Bonilauri

### **Coordenação Técnica**

Ana Rosa Chopard Bonilauri

Ronaldo Luzes

Projeto Centro de Serviços em Gestão de Pessoas.  
FETRANSPOR.

1ª. edição – 2010

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada no todo ou em parte,  
constitui violação ao copyright (lei no. 9.610/98).

Revisão e Conteúdo: ID Projetos Educacionais  
Projeto Gráfico: Youdo Comunicação

## Dedicatória

Esta coleção é dedicada a todos os profissionais de gestão de pessoas do setor de transportes de passageiros por ônibus do Estado do Rio de Janeiro. Esses profissionais vêm se dedicando a construir nas empresas uma maior compreensão sobre os homens e as mulheres que as integram e são desafiados a desenvolver a cada dia, a cada viagem e para cada passageiro-cliente um serviço de qualidade reconhecido.



# Apresentação

Apresentamos o primeiro livro da Coleção Gestão de Pessoas - Avaliação de Desempenho e Potencial - que é uma iniciativa da Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro para o projeto que tem como principal motivação preparar os profissionais de gestão de pessoas do setor.

A Universidade Corporativa do Transporte se integra nesse projeto buscando a elaboração de um texto que aponta para as modernas tendências em gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, se preocupa com a exemplificação de casos e de práticas do dia a dia.

Em linguagem acessível, que auxilie o autodesenvolvimento dos interessados nos temas, a obra será também material de suporte aos trabalhos de consultoria proporcionados pelo Centro de Serviços de Gestão de Pessoas da FETRANSPOR.

Quanto ao tema tratado, é importante assinalar que a avaliação de desempenho é hoje o principal instrumento da dinâmica de gerenciamento de pessoas; ela cumpre um papel fundamental na orientação empresarial sobre a melhor maneira de gerenciar equipes. As abordagens mais modernas, as quais consideram que existe “um melhor profissional para certo espaço de trabalho em determinado contexto”, utilizam a gestão de desempenho para observar os RESULTADOS e a QUALIDADE do trabalho apresentado pelos empregados.

Assim, resultados mensurados de acordo com as metas de trabalho associadas à demonstração de competências permitem ao gestor observar em que proporção a força de trabalho está mais ou menos

alinhada com os desafios da empresa. Possibilita, também, ao grupo de Gestão de Pessoas sugerir medidas corretivas dos desvios encontrados.

Este livro retrata os modelos de avaliação de desempenho e de potencial mais frequentes atualmente, o que permite ao profissional tanto conceber e implantar um sistema próprio como também promover a melhoria de sistemas operantes.

Ressalta-se, ainda, que as ações decorrentes desse tipo de avaliação envolvem todos os subsistemas de Gestão de Pessoas, especialmente os de Recrutamento & Seleção, Educação & Treinamento e Planejamento de Pessoal.

**Ana Rosa Chopard Bonilauri**

Universidade Corporativa do Transporte – FETRANSPOR



# Prefácio

O desenvolvimento do segmento de transportes de passageiros por ônibus no Estado do Rio de Janeiro é desafiado diariamente. São milhares de ônibus nas ruas, milhares de passageiros transportados e quilômetros rodados. O contato com o cliente nessa atuação de “portas abertas” e “face a face” é tão intenso e rico que oferece, aos responsáveis pela prestação de serviços, apreciações imediatas sobre seu trabalho.

Um setor no qual cerca de 40 mil trabalhadores se deparam com o cliente, todos os dias, em situação de prestação de serviços possui uma cadeia de valor essencialmente baseada na qualidade de atendimento e no domínio das boas práticas da condução de veículos. Isso significa dizer que o sistema está apoiado, de forma expressiva, em habilidades e comportamentos adequados de motoristas e cobradores.

Na geografia da cidade, nas dificuldades das vias, no disciplinamento das leis vai se fortalecendo e se inovando um serviço de alta responsabilidade social!

Apenas por isso, já se justifica e se valoriza a coleção Gestão de Pessoas: a certeza de que o diferencial e a evolução desse setor se apoia na qualidade de sua gente. E esta qualidade dependerá da filosofia que sustenta o modelo de gestão de pessoas e da excelência dos métodos e processos utilizados nas empresas.

É este um dos principais papéis a que se dedica a FETRANSPOR: educar. Ela acredita que a inovação e a transformação serão alavancadas pela

competência dos profissionais de gestão de pessoas, capacitados para levar aos principais decisores das empresas a avaliação sensata da dimensão “pessoas”, a fim de definir estratégias de negócio compatíveis com a grandeza da tarefa.

Recomendo a todos os profissionais que conhecerem e estudarem os livros desta Coleção que se empenhem em uma leitura ativa, crítica e reflexiva. Espero que ela os encoraje a liderar boas transformações em suas práticas, em suas organizações, em suas vidas.

**Lélis Marcos Teixeira**

Presidente Executivo da FETRANSPO

Rio de Janeiro, novembro de 2009

# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>13</b>
O que é, para que serve e como fazer: visão geral	13
<b>1 . Avaliação de Desempenho: informações gerais</b>	<b>17</b>
Objetivos	17
Responsabilidades	19
Vamos Praticar	22
<b>2 . Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho</b>	<b>23</b>
Escala Gráfica	23
Avaliação por Competências	27
Avaliação por Objetivos	29
Outros Métodos de Avaliação	35
Definição de Fatores de Avaliação	39
Vamos Praticar	45
<b>3 . A Capacitação dos Avaliadores e a Entrevista de Avaliação</b>	<b>47</b>
Capacitação dos Avaliadores	47
A Entrevista de Avaliação de Desempenho	48
Roteiro de um Processo de Gestão de Desempenho	54
Vamos Praticar	57
<b>4 . Avaliação de Potencial</b>	<b>59</b>
Conceito e objetivos	59
Metodologia	64
Vamos Praticar	67
<b>5 . Considerações Finais</b>	<b>69</b>
Vamos Praticar	72
<b>Saiba Mais</b>	<b>73</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>75</b>



# Introdução

Luiza acabou de assumir suas funções de especialista da área de Gestão de Pessoas em uma empresa de transportes e está muito feliz com a proposta de trabalho que lhe foi apresentada. Parte de seu desafio consiste em estudar a avaliação de desempenho e de potencial, a fim de compreender seu conceito e sua metodologia, e montar um plano de trabalho que permita aplicá-la da forma mais adequada possível considerando o contexto da empresa. Vamos acompanhá-la nesta trajetória?

## O que é, para que serve e como fazer: visão geral

A Avaliação de Desempenho (AD) pode ser considerada como um processo de avaliação do comportamento dos empregados no cargo e no trabalho. Proporciona uma oportunidade de identificar lacunas (gaps) de conhecimento e traçar plano de desenvolvimento. Enquanto o desempenho foca o presente, o momento atual, a análise de potencial avalia o futuro, atua como um indicador do quanto o empregado pode crescer na organização.

A AD é uma ferramenta de grande valor para a Gestão de Pessoas (GP), pois proporciona informações sobre a qualidade do recrutamento e da seleção, identifica necessidades de treinamento, é fator importante na elaboração de planos de sucessão, fornece subsídio para reajustes salariais, promoções, movimentações de pessoal em geral e concessão de remuneração variável, entre outros. A análise de potencial, por outro lado, é muito importante

para o planejamento da sucessão, o levantamento de necessidades de treinamento e a movimentação de pessoal.

Existem várias formas de avaliação, porém é importante que os avaliadores estejam cientes da importância de seu papel no processo e que as regras sejam claras, muito bem definidas e comunicadas a todos os envolvidos.

A avaliação de desempenho e de potencial, assim como praticamente todas as atividades de gestão de pessoas, é uma responsabilidade de linha e uma função de assessoria (staff). Isso quer dizer que o responsável pela administração da equipe (dos empregados) é o gestor, a quem cabe, por exemplo, o acompanhamento frequente e a comunicação contínua com a equipe de trabalho, apontando acertos e oportunidades de melhoria.

Por outro lado e complementarmente, a área de Gestão de Pessoas tem também papel fundamental, uma vez que possui como uma de suas responsabilidades assessorar os gestores e estabelecer políticas, normas e procedimentos para padronizar a conduta dos avaliadores, bem como treiná-los para atuar adequadamente no processo.

Nós, que trabalhamos com a gestão de pessoas, sabemos que inúmeros são os tipos de organização e perfis dos gestores com os quais temos de lidar no dia a dia e, para cada um deles, precisamos elaborar uma estratégia para que consigamos nos aproximar, “vender” nossas ideias e desempenhar nosso papel educativo; talvez o maior desafio seja fazer com que os gestores percebam seu papel em todas as atividades de GP. Apenas com o estabelecimento de uma relação de parceria é que as estratégias e atividades

relacionadas à “gente” poderão ser efetivamente implementadas. A responsabilidade por gerir pessoas não pode nem deve ser delegada – o gestor é antes de tudo um gestor de gente.

Ao longo dos capítulos, serão apresentados os assuntos relacionados a seguir, sempre com um enfoque prático, objetivando fornecer subsídios para que o profissional de GP consiga implantar ou rever estas atividades em sua empresa:

- Em que consiste a avaliação de desempenho;
- Quais são os objetivos de uma avaliação de desempenho;
- Quem são os responsáveis por avaliar o desempenho;
- Que métodos de avaliação de desempenho podem ser utilizados;
- Como os itens a serem avaliados podem ser definidos;
- Como preparar o avaliador para o processo de avaliação e para realizar a entrevista de avaliação;
- Em que consiste a avaliação de potencial. Quais são seus objetivos, como o potencial pode ser avaliado e qual a diferença entre desempenho e potencial.

Ao final de cada capítulo, são propostos exercícios para proporcionar uma consolidação sobre o conteúdo apresentado por meio de uma reflexão sobre a aplicação prática do que foi abordado.





# 1. Avaliação de Desempenho: informações gerais

## Objetivos

Luiza sabe que é trabalhoso montar um processo de avaliação de desempenho, porém sempre ouviu que a AD serve a inúmeros objetivos e possui diversas implicações, trazendo contribuições tanto ao negócio como aos empregados. Vamos conhecer alguns objetivos da AD?

A AD é um conceito dinâmico e antigo, pois estamos sempre em permanente avaliação – formal ou informalmente – dentro das organizações. É um meio pelo qual é possível localizar problemas de supervisão, de integração do empregado à organização ou ao cargo, de subaproveitamento de pessoas com potencial mais elevado, de motivação, entre outros; ou seja, é um instrumento valioso para a gestão das pessoas.

Muitos profissionais têm optado por utilizar a nomenclatura gestão de desempenho em vez de avaliação de desempenho. O motivo é que avaliação, às vezes, pode passar a conotação de algo pontual, realizado uma ou duas vezes por ano, quase que um julgamento do avaliado, enquanto a gestão indica um processo contínuo que deve fazer parte do dia a dia dos gestores. Estas expressões serão usadas como sinônimos por nós.

Lucena (1992) vê a AD como a verificação da atuação dos empregados na produção de resultados, ou seja, é a técnica que nos auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho do

empregado. É a confrontação de algo que acontece (um resultado, um comportamento) com algo que foi estabelecido antes (objetivo, competência, indicadores). A autora relaciona ainda alguns pontos que evidenciam a importância da gestão do desempenho:

- Saber se os objetivos estão sendo alcançados;
- Assegurar que o desempenho ( individual e em equipe) está a contento;
- Reconhecer a contribuição dos empregados;
- Promover o desenvolvimento e a capacitação.

Bergamini (1992) aponta que a AD tem como primeiro objetivo conhecer a pessoa e seu desempenho no ambiente organizacional. Fornece também subsídios para outras atividades de GP, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, movimentação de pessoal, avaliação de potencial e carreira e sucessão.

Há outros autores que apontam como principais propósitos da gestão de desempenho os seguintes aspectos:

- Subsidiar decisões sobre a administração das pessoas, tais como promoções, desligamentos, incrementos salariais, movimentação, entre outros;
- Proporcionar retroinformação (feedback) e desenvolvimento: informar os empregados sobre seu desempenho, considerando as expectativas da organização, e verificar as necessidades de melhoria, que poderão ser alcançadas por intermédio de treinamentos;

- Avaliar as políticas de Gestão de Pessoas: compreender como as políticas e os programas de GP estão influenciando as pessoas no trabalho e se elas estão sendo efetivas.

Sempre que a avaliação de desempenho objetivar a concessão de aumentos salariais, o profissional de GP deve ter muito cuidado em suas ações, a fim de neutralizar ao máximo a subjetividade do processo para que a meritocracia prevaleça.

Normalmente, três são os objetivos fundamentais da AD: medição do desempenho humano, administração das pessoas e oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e de condições de efetiva participação no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

É muito importante que antes da implantação de qualquer processo de gestão de desempenho os objetivos do mesmo sejam claramente definidos, pois, certamente, expectativas serão geradas. Após esta definição inicial, o próximo passo deverá ser verificar as responsabilidades no processo de avaliação.

## **Responsabilidades**

Luiza ficou impressionada com a importância que uma avaliação de desempenho pode ter e seus impactos nas demais atividades de GP. Porém, a quem cabe a responsabilidade pela avaliação de desempenho, ou seja, quem deve avaliar?

A responsabilidade pela AD é sempre do gestor ou do Líder da equipe, porém o processo de avaliação pode contar com outros

participantes. Ao gestor cabe sempre a importante tarefa de conversar com o avaliado sobre os resultados obtidos e traçar planos de ação para o futuro. Independente de quem irá avaliar, o papel dos profissionais de GP na avaliação é implantar ou reformular esse processo e disponibilizar as ferramentas necessárias (formulários, normas e procedimentos) para tal, capacitando e assessorando os gestores nesta atividade. Em relação a quem irá avaliar, as alternativas mais utilizadas são:

**Gestor imediato:** o processo é unilateral, ou seja, apenas o gestor avalia o empregado. É ainda bastante utilizado;  
**Próprio indivíduo (autoavaliação):** apenas o empregado se avalia. Não é uma forma muito comum;

**Empregado e seu Gestor Imediato:** é a combinação dos dois anteriores. O empregado se avalia e é avaliado por seu gestor, o que permite troca de opiniões e alinhamento de critérios. Tem sido cada vez mais utilizado nas empresas;

**Avaliação 360 graus:** todos que cercam o empregado participam da avaliação – pares, subordinados, superiores imediatos e muitas vezes até os próprios clientes, na dependência da função. De modo geral, essa avaliação é aplicada ocasionalmente, em especial nas equipes de vendas e nas situações de avaliação da alta administração (assessment) para promoção de programas de desenvolvimento de competências gerenciais mais específicos. Devido à grande quantidade de pessoas envolvidas no processo, sugere-se que seja utilizado um sistema (software) para operacionalizar este tipo de avaliação;

**Avaliação 180 graus:** o empregado avalia a chefia e é por ela avaliado. Essa prática também não é comum nas organizações, pois a situação de avaliar um superior hierárquico é delicada e precisa ser condizente com a cultura organizacional, caso contrário pode

gerar desconforto, avaliações superficiais e de pouco valor para todos. Equipes de alto desempenho (performance) que transitam livremente por papéis e responsabilidades podem ser alvo desse tipo de avaliação;

**Comissão de Avaliação:** a avaliação do desempenho é coletiva, ou seja, é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim. É formada por membros permanentes e transitórios. Os primeiros participam de todas as avaliações e seu papel é manter o equilíbrio dos julgamentos, o atendimento aos padrões e a constância na forma de avaliar, visando evitar subjetividade. Já os membros transitórios, ou interessados, participam apenas dos julgamentos dos empregados direta ou indiretamente ligados à sua área de atuação e têm como função trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder ao julgamento e à avaliação. Normalmente, um especialista em avaliação da área de GP é um dos membros permanentes.

Hoje em dia muitas empresas vêm utilizando as Comissões de Avaliação como parte integrante de seu Plano de Sucessão. De posse das avaliações ou dos pareceres de análise individual de desempenho e de potencial, comissões de avaliadores opinam sobre elegíveis a determinadas posições em aberto na organização. Via de regra, os talentos (high potentials – pessoas com alto potencial) são identificados para suprir posições de liderança/gerenciais ou posições de caráter estratégico. Existem, ainda, casos em que a Comissão de Avaliação tem como objetivo validar o processo avaliativo elaborado pela área de GP. A participação de gestores no processo, quer seja na fase de construção ou na de validação daquilo que foi construído, é muito importante, pois eles acabam se tornando patrocinadores, padrinhos do projeto, o que facilita a adesão dos demais gestores e empregados.

Depois de definidas as responsabilidades, deve-se escolher os métodos e os instrumentos de avaliação que serão utilizados.

## Vamos Praticar



Luiza entende que o primeiro passo para implantar um processo de gestão de desempenho é estabelecer seus objetivos para identificar impactos em outras práticas de GP e alinhar as expectativas dos envolvidos. Vamos ajudá-la? Considerando a realidade de sua empresa, quais são os possíveis objetivos de um processo de gestão de desempenho? Que outras atividades de GP serão impactadas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2 . Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Depois de definidos os objetivos do processo de avaliação, Luiza se pergunta qual será o método de avaliação mais adequado à sua empresa. Vamos conhecer alguns deles.

Em relação aos métodos de AD é importante observar que as técnicas podem variar de empresa para empresa ou ainda dentro da mesma empresa na dependência dos cargos ou grupo de cargos que serão objeto da avaliação. O que importa é que o modelo utilizado atenda aos objetivos a que se propõe.

Alguns autores, como Lucena (1992), dividem os instrumentos de avaliação em dois grupos de medida: objetiva e subjetiva.

No primeiro grupo, tem-se o uso do absenteísmo e da produtividade, por exemplo. Já no segundo grupo, destacam-se as técnicas de escalas gráficas, escolha forçada, avaliação por competência e avaliação por objetivos. Estas, e algumas outras técnicas, serão vistas com mais profundidade na sequência.

### Escala Gráfica

É o método mais utilizado e divulgado. Avalia o desempenho por meio de fatores de avaliação previamente estabelecidos. Cada fator é definido com uma descrição bastante simples e precisa, pois quanto mais objetiva for a descrição, maior será a precisão do fator de avaliação. Sua aplicação deve ser feita com cuidado, visando neutralizar a subjetividade dos avaliadores.

A Tabela 1 apresenta um exemplo de formulário. Repare nos fatores de avaliação utilizados, sua descrição e a escala adotada:

**Tabela 1 – Exemplo de trecho de formulário (escala gráfica) – fatores de desempenho na função**

Nome:	Data de Admissão:			
Cargo:	Tempo no Cargo:			
Data da Avaliação:	Avaliador:			
Desempenho na Função:				
Fatores de avaliação/escala	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO
<b>Produção</b> (volume, quantidade de trabalho)				
<b>Qualidade</b> (exatidão, perfeição das entregas)				
<b>Pontualidade</b> (cumprimento dos horários de chegada e de saída ao trabalho)				
<b>Cumprimento de prazos</b> (grau em que cumpre os prazos estabelecidos)				



Além de fatores relacionados ao desempenho na função, existem outros, mais relacionados às características individuais do empregado, que também costumam ser avaliados. A Tabela 2 traz alguns exemplos:

Tabela 2 – Exemplo de trecho de formulário (escala gráfica) – características individuais

Características Individuais				
Fatores de avaliação/escala	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO
<b>Trabalho em Equipe</b> (cooperação com os demais integrantes de seu departamento)				
<b>Liderança</b> (mobilização das pessoas em prol de um objetivo específico)				
<b>Criatividade</b> (capacidade de encontrar novas respostas para antigos problemas).				

Este método apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas no momento de escolher a técnica mais adequada. As vantagens são ilustradas na Tabela 3:

Tabela 3– Vantagens do Método de Escala Gráfica

Vantagens
Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples
Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação
Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas

Em contrapartida, este instrumento também apresenta desvantagens, que também devem ser consideradas. As principais seguem ilustradas na Tabela 4:

Tabela 4 – Desvantagens do Método de Escala Gráfica

Desvantagens
Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado
Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores
Sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores. Distorções comuns: efeito halo (tendência de que a avaliação de um item possa interferir no julgamento sobre outros fatores), tendência central (assinalar sempre a alternativa média, a “coluna do meio”), entre outros

É importante considerar que quando a empresa possuir um grande quantitativo de empregados será muito útil utilizar um sistema (um software) para a realização das avaliações e a tabulação dos resultados.

## **Avaliação por Competências**

É cada vez mais comum ouvirmos, dentro do contexto organizacional, a palavra competência. Apesar de ser mais mencionada, seu significado e sua aplicação nas atividades de GP ainda não são uniformes. Existe muita teoria e pouca prática no que diz respeito ao tema. Aqui, consideraremos o conceito de competência e o de avaliação por competências em conformidade com o estabelecido por Dutra (2008), que ultrapassa o repertório de capacidades que a pessoa mobiliza e considera a agregação de valor e a entrega do profissional para a empresa. Esta definição está em consonância com Fleury e Fleury (2001, p. 188), que consideram competência como um

saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quando as competências ou entregas orientadas para resultado são avaliadas, o foco está na evolução da complexidade com que este comportamento é exigido. A Tabela 5 apresenta um exemplo de uma competência avaliada de acordo com seu nível de complexidade:

Tabela 5 – Exemplo da Avaliação da Competência Orientação para Resultados

Nível	Escala
4	Estabelece resultados esperados a longo prazo para o negócio que administra, influenciando na definição dos resultados esperados para a empresa como um todo.
3	Participa da definição e estabelecimento de parâmetros e práticas de apuração e análise de resultados da área que apóiam os processos decisórios da empresa.
2	Estabelece metas e objetivos táticos para a área sob a sua responsabilidade, tomando por base os objetivos de resultados definidos para o negócio.
1	Planeja, administra e controla recursos, respondendo pela sua utilização, bem como pelo cumprimento de prazos e projetos sob a sua responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Dutra (2008, p.162)

Ao olharmos a competência Orientação para Resultados e os níveis de complexidade descritos, é possível perceber que a complexidade é crescente, ou seja, um gestor em início de carreira, por exemplo, deve gerenciar adequadamente os recursos dos projetos que coordena, enquanto um diretor deve planejar os resultados para a empresa em uma perspectiva de longo prazo.

Outras entregas consideradas importantes para a empresa também podem ser descritas e avaliadas nos diversos níveis de complexidade, como gestão de projetos, atuação em equipes, dentre outras. Muitas empresas realizam a avaliação por competências com foco apenas no desenvolvimento.

## Avaliação por Objetivos

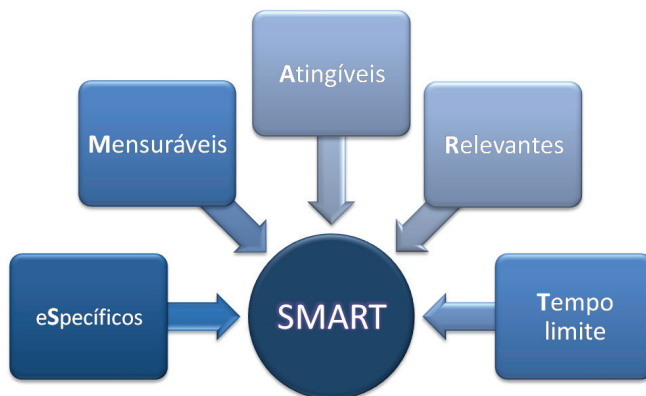
Talvez o aspecto mais relevante deste método seja o de permitir alinhar o desempenho individual aos desafios da empresa a partir da área de atuação de cada empregado. Com isso, possibilita-se uma integração do empregado ao planejamento da empresa; todos são responsáveis pelo alcance do resultado.

A avaliação por objetivos compara os resultados fixados ou esperados para cada empregado (e/ou equipe) com aqueles efetivamente alcançados. Além disso, permite a identificação dos pontos fortes e fracos de cada um, bem como as providências necessárias para o próximo período.

Apesar de ser um método prático, exige um ciclo mais longo desde a definição dos objetivos até o fechamento do processo, tendo a vantagem de permitir um acompanhamento mais objetivo e constante. Sua aplicação pode ser dividida em três fases: negociação de desempenho, análise da capacitação profissional e acompanhamento do desempenho, que seguem detalhadas.

**1ª – Negociação de Desempenho:** o gestor e o empregado, em conjunto, vão negociar os objetivos para o próximo período. Deverão ser estabelecidos, também, os padrões de desempenho desejados.

Os objetivos devem ser consequência do Plano Estratégico da empresa. Alguns fatores devem ser considerados quando do estabelecimento dos objetivos, pois estes devem ser SMART:



**Vamos entender melhor o que significa a sigla SMART.**

**Específicos:** no momento do estabelecimento dos objetivos, é importante que esteja claro o que está sendo solicitado ou o que se pretende atingir;

**Mensuráveis:** devem ser estabelecidos indicadores passíveis de mensuração. Há quatro maneiras de medir se os objetivos serão bem sucedidos: dinheiro/custo, tempo, qualidade e quantidade;

**Atingíveis:** as tarefas propostas realmente podem ser realizadas? Caso sejam estabelecidos objetivos inatingíveis, tanto avaliador como avaliado ficarão frustrados e, possivelmente, desmotivados. Dependendo da empresa, o fato de não se atingir um objetivo pode gerar algum tipo de penalidade;

**Relevantes:** a tarefa é relevante para a função que o empregado desempenha e para os resultados que a empresa quer atingir? É importante que esse questionamento seja feito sempre que um objetivo for estabelecido;

**Tempo limite:** deve haver um acordo quanto ao prazo em que o objetivo deverá ser alcançado. Sem isso, ninguém pode esperar que se coloque uma ênfase especial na tarefa em questão.

**2ª – Análise da Capacitação Profissional:** não se pode exigir de uma pessoa algo que ela não esteja habilitada a dar. Deve-se utilizar, nesta etapa, a descrição de cargo e o perfil profissional de cada pessoa ou cargos que será avaliada para verificar se existe alguma lacuna (gap) de desenvolvimento a ser trabalhado;

**3ª – Acompanhamento do Desempenho:** realização de reuniões periódicas para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados que têm sido obtidos. As reuniões devem ser feitas em clima de abertura, participação e cooperação. A periodicidade das reuniões pode variar, porém as mais comuns são as trimestrais ou quadrimestrais.

É frequente as empresas utilizarem instrumentos mistos, ou seja, que combinam mais de um método de avaliação. O formulário que segue é um exemplo disso, é um modelo para avaliação de desempenho e aperfeiçoamento de competências que parte do pressuposto da negociação de objetivos. Para melhor compreensão, o formulário foi dividido em três partes:

Figura 2 - Parte 1: Avaliação dos Objetivos

Avaliado	Avaliador
Nome: Data de admissão: Cargo: Tempo no cargo:	Nome: Cargo: Período de avaliação:

## A) Revisão de Desempenho

1 - Resultados	
Acordados (entre avaliador e avaliado)	Obtidos (preenchido pelo avaliador)
2 - Fatores relevantes que devem ser considerados	
3 - Conceito geral sobre o desempenho (a ser assinalado pelo avaliador)	
(A+) Excedeu todos os resultados acordados; (A) Excedeu a maior parte dos resultados acordados; (B) Excedeu alguns dos resultados acordados;	(C) Atingiu os resultados acordados; (D) Atingiu parcialmente os resultados acordados; (E) Não atingiu os resultados acordados.



Figura 2 - Parte 1: Avaliação dos Objetivos

Avaliado	Avaliador
Nome: Data de admissão: Cargo: Tempo no cargo:	Nome: Cargo: Período de avaliação:

## B) Revisão de Competências (no cargo atual)

Competências (Avaliador)	Escala 0 a 3	Competências (Avaliador)	Prazo
<b>TÉCNICAS</b> <b>Específicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> <b>Comuns</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanças</li> <li>▪ RH</li> <li>▪ Informática</li> <li>▪ Produto</li> <li>▪ Inglês</li> </ul>			
<b>GERENCIAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planej. e organização</li> <li>▪ Tomada de decisão</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Liderança</li> <li>▪ Trabalho em equipe</li> <li>▪ Persuasão</li> <li>▪ Motivação (Drive)</li> </ul>			

OBS: 0 - Não se aplica; 1 - Competência ainda não desenvolvida;  
2 - Tem a competência, mas ainda precisa de um maior desenvolvimento;  
3 - Domínio completo da competência (modelo).

Figura 4 – Parte 3: Comentários do Avaliador e do Avaliado

Avaliado	Avaliador
Nome: Data de admissão: Cargo: Tempo no cargo:	Nome: Cargo: Período de avaliação:

### A) Revisão de Desempenho

### D) Comentário do Avaliado após a Avaliação

### E) Comentários Finais do Nível Competente

Assinatura Avaliador: \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura Avaliado: \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Outros Métodos de Avaliação

Além daqueles que já foram citados, existem outros métodos de avaliação. Conheça um pouco mais sobre eles a seguir:

**Escolha Forçada:** surgiu objetivando neutralizar as desvantagens do método de escalas gráficas, tais como efeito de halo, subjetivismo e protecionismo. Consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas que são dispostas em blocos compostos por um determinado conjunto de frases (que podem ser todas positivas, todas negativas ou mistas). O avaliador deverá escolher apenas duas frases: uma que melhor retrate o comportamento do avaliado e outra que menos define o desempenho da pessoa foco da avaliação. Veja um exemplo:

Tabela 6 – Formulário por Escolha Forçada (frases positivas e negativas)

Abaixo você irá encontrar frases em blocos de 4. Assinale um x abaixo do sinal + para indicar a frase que melhor define o desempenho do avaliado e um x abaixo do sinal – para indicar aquela que menos define seu desempenho		
	+	-
É cortês		
Hesita ao tomar decisões		
Merece confiança		
Tem pouca iniciativa		
Tem medo de pedir ajuda		
Gosta de reclamar		
É rápido		
Comete poucos erros		

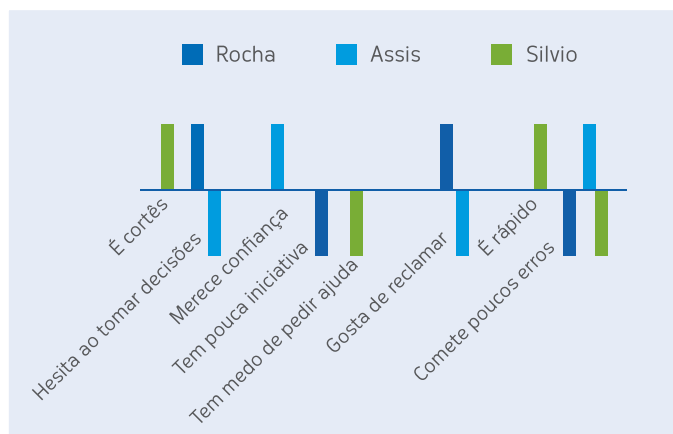
A tabela 7 exemplifica uma avaliação feita de três empregados.

Tabela 7– Exemplo de consolidação de resultados

Fatores	Rocha	Assis	Silvio
É cortês	0	0	1
Hesita ao tomar decisões	1	-1	0
Merece confiança	0	1	0
Tem pouca iniciativa	-1	0	-1
Tem medo de pedir ajuda	0	0	0
Gosta de reclamar	1	-1	0
É rápido	0	0	1
Comete poucos erros	-1	1	-1

Várias análises podem ser realizadas utilizando, por exemplo, o recurso de gráfico ou de tabela dinâmica, caso não exista nenhum software específico para esta finalidade. Um exemplo de gráfico segue ilustrado na Figura 5:

Figura 5 – Comparativo de Desempenho



**Método da Comparação aos Pares:** comparam-se dois empregados por vez. Útil apenas em equipes pequenas. A Tabela 8 exemplifica a avaliação feita de quatro empregados em relação à sua produtividade:

Tabela 8 – Exemplo de formulário por comparação aos pares

Produtividade – Comparação	Rocha	Assis	Silva	Rita
Rocha e Assis		X		
Rocha e Rita	X			
Silva e Rita			X	
Rocha e Silva	X			
Assis e Silva		X		
Assis e Rita		X		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Após os empregados serem avaliados, por comparação aos pares, de acordo com vários critérios/fatores, o produto deste processo pode ser melhor visualizado como exemplificado na Tabela 9:

Tabela 9 – Apresentação consolidada do resultado da avaliação por pares considerando três fatores

Fatores/ Critérios	Rocha	Assis	Silva	Rita
Produtividade	2	3	1	0
Assiduidade	2	3	1	0
Pontualidade	3	2	0	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Método de Frases Descritivas:** bastante parecido com o de escolha forçada. O avaliador assinala as frases que melhor caracterizam o desempenho de determinado empregado com um sinal de mais ( + ) e com um sinal de menos ( - ) aquelas que não estão relacionadas (ou que estão menos relacionadas) ao seu desempenho. Veja um exemplo de formulário na Tabela 10:

Tabela 10 – Exemplo de avaliação por frases descritivas

Fatores de Avaliação	Sim +	Não -
O resultado dos trabalhos tem erros e não é satisfatório?		
A qualidade do trabalho é boa, ou seja, quase não apresenta erros?		
É atento às condições de segurança?		
Raramente cumpre prazos?		
Gosta de trabalhar em equipe?		
Gosta de reclamar?		
É rápido ?		
Comete poucos erros ?		

A partir do tipo de formulário escolhido, o próximo passo é definir os fatores que devem ser avaliados por cargo ou por grupo de cargos, o que será abordado a seguir.

## Definição de Fatores de Avaliação

Após a escolha do método (ou dos métodos) de avaliação a ser(em) utilizado(s), a próxima etapa é a escolha ou a definição dos fatores de avaliação que irão compor o formulário.

Como qualquer instrumento de medida, o formulário precisa atender aos seguintes princípios:

**Confiabilidade:** deve apresentar resultados semelhantes sob as mesmas condições de aplicação;

**Validade:** deve realmente medir aquilo a que se propõe. A concordância entre os resultados apurados em um processo de avaliação e aquilo que realmente se observa na prática representa um indício da validade do instrumento;

**Sensibilidade:** deve conseguir discriminar as diferenças entre as pessoas que estão sendo avaliadas;

**Objetividade:** deve impedir, o máximo possível, que as tendências pessoais do avaliador interfiram na avaliação do empregado;

**Simplicidade:** um instrumento complexo e sofisticado pode ser ótimo do ponto de vista “teórico”, mas de difícil compreensão e aplicação por parte das chefias. Deve ter a quantidade adequada de itens para permitir uma avaliação correta – não deve ser tão longo que comprometa o processo avaliativo ou tão curto que não permita mensurar nada relevante.

Para a definição dos fatores de avaliação, podemos usar como subsídio a descrição de cargos existente, o planejamento estratégico da empresa e as competências organizacionais e humanas que já tenham sido mapeadas. Esta escolha será orientada pelo método que será utilizado pela empresa.

Usemos, para exemplificar, um trecho de uma descrição do cargo de Auxiliar de Recursos Humanos, tal como ilustrado na Tabela 11:

**Tabela 11 – Trecho da descrição de cargo de Auxiliar de RH**

Principais Atividades	Requisitos	Entregas Esperadas
Operacionalizar rotinas trabalhistas tais como controle de férias, frequência, licenças, rescisões contratuais fazendo os devidos registros para a empresa e para a informação aos empregados.	Cálculos financeiros.  Fundamentos da legislação trabalhista.  Conhecimento das normas trabalhistas utilizadas na empresa. Utilização do sistema de pessoal. Técnicas de atendimento. equipe. Organização e Controle.	Folha salarial com zero falhas em recolhimentos trabalhistas e saldos de remuneração.  Empregados cientes dos cálculos de pagamentos salariais.
Auxiliar no controle e na distribuição de adicionais e vantagens aos empregados tais como: vale transporte e refeição e cálculo de bonificações, zelando pela aplicação correta e otimizada destes itens.	Cálculos financeiros. Utilização do sistema de pessoal. Zelo pelos documentos e valores de terceiros. Técnicas de atendimento. Proatividade. Organização e controle.	Folha salarial com zero falhas em recolhimentos trabalhistas e saldos de remuneração.  Empregados cientes dos cálculos de pagamentos salariais.



Principais Atividades	Requisitos	Entregas Esperadas
Proporcionar declarações para ex-empregados, submetendo-os ao visto da gerência.	Organização e controle. Redação própria. Utilização do sistema de pessoal.	Declarações de pessoal entregues.
Providenciar os registros dos recém admitidos nos cadastros da empresa e nos órgãos competentes, de modo a regularizar a relação de trabalho.	Utilização do sistema de pessoal. Organização e controle. Fundamentos de legislação trabalhista.	Situação de admissão regularizada.

Da descrição que consta na Tabela 11, podemos, por exemplo, extrair os seguintes fatores de avaliação: comunicação (oral e escrita), organização e controle, cumprimento de prazos e qualidade do trabalho (índice de erros).

Estes fatores, contudo, precisam ser muito bem definidos para que, no momento da avaliação, todos os avaliadores compreendam o conceito da mesma forma. Exemplificando: um gestor pode ter uma visão sobre o que é pontualidade, considerando que pontual é aquele que chega antes do seu horário e sai sempre mais tarde; mas se a empresa definir este fator como “o cumprimento dos horários de trabalho estabelecidos, ou seja, grau com que o empregado respeita os horários de chegada, de saída e de almoço”, teremos uma uniformização da forma como este item deve ser avaliado. Definir com clareza e objetividade cada fator é fundamental para que o julgamento se dê com base no mesmo critério.

Se em vez de fatores quisermos estabelecer os objetivos a serem atingidos pelos empregados, o que ocorre quando se trata de uma Avaliação por Objetivo, o ideal é utilizar o planejamento estratégico da empresa (ou o tático), mas a descrição de cargo também pode ser utilizada como subsídio. Considerando ainda o exemplo do cargo de Auxiliar de RH, podemos traçar os seguintes objetivos:

- Efetuar, mensalmente, os recolhimentos trabalhistas de forma correta, sem erro.
- Prazo: FGTS até o dia 07 do mês subsequente; INSS e IRRF até o dia 20 do mês subsequente.
- Registrar todos os empregados admitidos no mês até o dia 20 do mês de admissão.
- Entregar as declarações solicitadas pelos ex-empregados até o último dia útil do mês subsequente à solicitação.

No caso anterior, é sempre importante verificar se os objetivos são SMART.

A avaliação por competências normalmente pressupõe que a empresa já tenha mapeado suas competências organizacionais e/ou humanas, que serão utilizadas no processo avaliativo. Quando as foco está na evolução da complexidade exigida para os comportamentos identificados.

Em geral, as competências, suas descrições e seus níveis de complexidade são mapeados utilizando como base a missão e a visão da empresa e constituindo comitês, reuniões e entrevistas com pessoas-chave da organização.

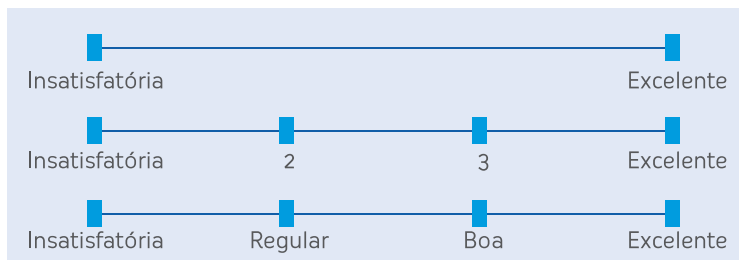
Para o adequado estabelecimento dos indicadores, a confecção do instrumento de pesquisa deve seguir as seguintes etapas: 1) levantamento dos fatores ou indicadores, 2) definição e gradação dos mesmos e 3) tratamento numérico e classificação estatística dos questionários.

No levantamento dos itens (1) que devem fazer parte do formulário de avaliação, é importante verificar os atributos do trabalho que são características estáveis da função. Geralmente, este levantamento é feito por meio da análise do trabalho (ou da descrição de cargo) e por pesquisa junto aos gestores. O ideal é que ambas as fontes sejam consultadas.

O levantamento junto aos gestores ocorre, usualmente, por meio de questionário, cujo objetivo é identificar as principais tarefas de cada função, as características que seu ocupante deve ter e a importância destas atividades, atribuindo a cada uma um peso ou uma nota, por exemplo, de 1 a 10.

Quanto ao número de gradações (2) que cada fator terá, podem ser usados três tipos de escala: contínuas, semicontínuas ou descontínuas. A escala contínua é aquela na qual apenas os dois pontos extremos são definidos e a avaliação pode ser feita em qualquer ponto desta amplitude. A semicontínua é semelhante à anterior, porém com a inclusão de pontos intermediários entre os limites. A escala descontínua, por outro lado, apresenta os graus predeterminados, cabendo ao avaliador escolher o que mais se adequa ao desempenho do avaliado. Um exemplo destes tipos de escala segue na Figura 6:

Figura 6 – Exemplo de Escalas Contínuas, Semicontínuas Descontínuas



Muitos optam pela utilização de uma escala par de avaliação a fim de evitar o efeito tendência central, que é quando o avaliador marca a opção média, a “coluna do meio”, para todos os avaliados. Uma escala par obriga o gestor a enquadrar o empregado em uma categoria melhor ou pior em termos de desempenho.

Depois de identificados e descritos os fatores, deve ser feito o tratamento numérico e a classificação estatística (3) da informação. Apesar de todos os itens serem importantes, a importância destes não é igual para todos os cargos. Para cada item deve ser atribuído um peso, que pode variar por cargo avaliado. A correção pelos pesos costuma ocorrer após cada processo avaliativo. Os pesos são indiretamente atribuídos pelos avaliadores no momento da identificação dos fatores.

A Tabela 12 ilustra um exemplo de consolidação utilizando pesos:

Tabela 12 - Exemplo de consolidação com pesos

Fatores	Peso	Nota
Pontualidade	1	0
Assiduidade	2	5
Trabalho em equipe	1	5
Cooperação	1	5

Na Tabela 12, o máximo de pontos que um avaliado pode ter é de 25, o que equivale a um nível de aproveitamento de 100%. No caso ilustrado, o avaliador teve um aproveitamento de 80% considerando a ponderação pelos pesos atribuídos a cada um dos fatores.

Após esta ponderação, normalmente com o auxílio de um estatístico ou de algum sistema (software), é feito o tratamento dos dados brutos com o objetivo de classificar o desempenho dos avaliados em diferentes níveis ao longo da curva normal.

## Vamos Praticar

Luiza, depois de conhecer as alternativas de avaliação possíveis, começou a pensar qual(is) delas poderia(m) ser utilizada(s) na empresa. Que métodos você acha que seriam os mais viáveis para a aplicação em sua empresa, considerando as vantagens e desvantagens de cada um e as características da empresa? Por quê?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### 3 . A Capacitação dos Avaliadores e a Entrevista de Avaliação

Luiza compreendeu os objetivos da avaliação e os métodos que podem ser utilizados, mas ficou com algumas dúvidas: o gestor está preparado para avaliar e para comunicar os resultados da avaliação? Vamos conhecer um pouco mais sobre a entrevista de avaliação de desempenho e verificar como podemos capacitar os avaliadores para o processo avaliativo.

#### Capacitação dos Avaliadores

Um ponto importante quando a empresa decide implantar um processo de avaliação de desempenho ou modificar um processo já existente é a capacitação dos avaliadores. Além da elaboração de um manual, é aconselhável que haja reuniões, pequenos workshops de treinamento para fornecer aos gestores informações sobre o processo. A seguir, sugerimos alguns pontos que devem constar nesta capacitação:

**O que é avaliação de desempenho:** deve ser apresentado, de forma clara objetiva, o que é a avaliação de desempenho.

**Quais são os objetivos da avaliação:** vimos que a avaliação pode ser utilizada para diferentes fins, por isso, todos deverão ser informados sobre os objetivos estabelecidos pela empresa para o processo avaliativo. Em outras palavras, é importante clarificar se o instrumento está sendo usado: para identificar lacunas (gaps) de desenvolvimento, para fornecer subsídios para remuneração variável, para concessão de aumentos, para a construção de um plano de sucessão, entre outros.

**Quando avaliar:** qual a periodicidade estabelecida para a avaliação (semestral, anual), qual o período que deve ser avaliado e qual o cronograma do processo de avaliação.

**Como funcionará o Programa de Gestão de Desempenho e quais são suas premissas:** deverá ser explicitado qual é e como utilizar o instrumento de avaliação. Pontos relevantes: informar se o formulário será em papel ou virtual, quais são os fatores ou critérios da avaliação (o que deve ser avaliado), quais são os erros mais comuns na avaliação, quais são os papéis e as responsabilidades na gestão de desempenho, por que e para que o desempenho deve ser avaliado, entre outros.

**Como conduzir a reunião de avaliação:** o gestor deve ser orientado sobre como apresentar os resultados da avaliação para o avaliado, como as informações sobre o desempenho (feedback) devem ser dadas e recebidas. Devido à sua importância, este assunto será abordado em detalhes no próximo tópico.

**Quais serão os resultados do processo avaliativo:** no momento do fechamento da capacitação, é importante retomar os objetivos do processo de avaliação e reforçar os resultados que os gestores e empregados podem esperar do mesmo.

Um dos pontos mais delicados do processo de avaliação é o momento em que o gestor e o empregado sentam para discutir a avaliação, ou seja, a entrevista de Avaliação de Desempenho.

## A Entrevista de Avaliação de Desempenho

A comunicação do resultado da avaliação ao empregado é um ponto fundamental de quase todas as sistemáticas da AD e costuma ser feita por meio da entrevista de avaliação de desempenho, cujos objetivos são:



- Dar ao empregado melhores condições de desempenhar seu trabalho ao proporcionar uma comunicação clara e objetiva sobre o seu padrão de desempenho, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões de desempenho esperados;
- Discutir, gestor e empregado, sobre as providências e os planos para melhor desenvolvimento e utilização das aptidões do empregado;
- Construir relações pessoais mais fortes entre empregado e gestor, nas quais ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho.

Uma entrevista de desempenho é essencialmente um diálogo entre o avaliador e o avaliado. É vital que ambos estejam preparados para o encontro.

A pessoa que vai ser avaliada deve ser estimulada a reservar um tempo para preparar-se para a avaliação. Neste momento, deve pensar sobre seu desempenho, anotar seus sucessos e seus fracassos e os fatos adicionais que colaboraram para ambos os casos. É importante também refletir sobre as áreas em que gostaria de receber treinamento e sobre seus objetivos e ambições pessoais em curto, médio e longo prazos.

O avaliador também precisa se preparar com antecedência, estudando a descrição de cargo do avaliado e verificando os padrões de desempenho que foram anteriormente fixados. Recorrer à última avaliação é de fundamental importância para se perceber a evolução do desempenho do empregado.

A entrevista de avaliação deve, necessariamente, ser efetuada pelo superior direto do avaliado. Nem todos os gestores, contudo, são capazes de conduzir com sucesso esta entrevista, portanto, torna-

se necessário treiná-los para desempenhar adequadamente esta atividade, que é mais do que uma conversa em que um fala e o outro passivamente ouve.

A entrevista pode ser dividida em quatro fases: aquecimento inicial, fornecimento de informações, encerramento e acompanhamento. É importante que o profissional de GP forneça um roteiro mínimo, um guia, para que o gestor possa se orientar durante a entrevista de avaliação. Uma sugestão de roteiro detalhado está descrita a seguir:

**1ª Fase – Aquecimento Inicial:** tem como principal objetivo “quebrar o gelo”, colocar o entrevistado à vontade e prepará-lo para a entrevista.

**Procedimentos:**

- Coletar informações sobre o avaliado nas avaliações feitas anteriormente;
- Definir claramente os objetivos da entrevista e verificar até que ponto o avaliado conhece o assunto, esclarecendo suas eventuais dúvidas;
- Certificar-se de que o avaliado tem tempo suficiente, bem como se suas condições físicas e psicológicas estão adequadas para que ele possa tirar o melhor proveito possível da entrevista de avaliação;
- Aproveitar as primeiras reações do avaliado para adequar suas atitudes às expectativas dele;
- Motivar o avaliado com relação aos objetivos da entrevista, propiciando o máximo de colaboração de sua parte.

**2ª Fase – Fornecimento de Informações:** objetiva comunicar ao empregado suas qualidades e deficiências, de forma que ele aceite a avaliação (feedback) sem sentir-se injustiçado.

### **Procedimentos:**

- Apresentar as qualidades do avaliado, esclarecendo o que elas têm de responsáveis pelo bom desempenho no trabalho;
- Elogiar o entrevistado por todo o esforço que tais características exigiram dele;
- Esperar que o entrevistado reaja;
- Apresentar os pontos negativos da avaliação feita, esclarecendo, com exemplos concretos, no que eles têm sido responsáveis pelo desempenho insatisfatório;
- Fazer essa crítica com segurança, mas não em tom de arrogância, depreciação ou superioridade;
- Esperar que o entrevistado reaja;
- Estar pronto para receber qualquer esclarecimento/reação do avaliado com a atitude de quem escuta com interesse;
- Não deixar que as responsabilidades pelo desempenho insatisfatório se diluam, desaparecendo a parcela de responsabilidade do entrevistado;
- Estar atento a detalhes importantes, como o comportamento do avaliado;
- Solicitar esclarecimentos adicionais que clarifiquem melhor a situação sempre que necessário;
- Fazer um resumo do que foi exposto por ambos com a maior objetividade possível. Ter cuidado para não dar um “colorido pessoal” às queixas do entrevistado.

**3ª Fase – Encerramento:** nesta fase, surgirão as conclusões de ordem prática e os planos de ação para melhorar os pontos fracos existentes.

**Procedimentos:**

- Esperar com calma que o avaliado seja o primeiro a querer solucionar as dificuldades que tem causado à empresa;
- Levantar soluções e analisá-las objetivamente em conjunto com o interessado;
- Colocar-se à disposição para ajudá-lo naquilo que for necessário, sem superproteção;
- Deixar o avaliado certo de que poderá reabrir a questão mais tarde;
- Traçar novas formas de conduta;
- Marcar nova entrevista para proporcionar o acompanhamento devido.

**4ª Fase – Acompanhamento:** o acompanhamento da orientação deverá ser feito em um novo encontro.

**Procedimentos:**

- O gestor deve lembrar os planos de ação estabelecidos e verificar se estão sendo atingidos os objetivos inicialmente estabelecidos.

É usual haver um formulário impresso que deverá ser assinado por ambos (avaliador e avaliado) e, posteriormente, devolvido ao responsável pelas atividades de GP.

Um roteiro mais simples, que pode ser entregue aos gestores como uma ficha orientativa para a entrevista, é ilustrado pela Figura 7:

Figura 7 - Ficha de Orientação para Entrevista

<b>Apresentar ao empregado, em linhas gerais, o que pensa dele</b>
<b>Reconhecer caso um bom trabalho tenha sido feito</b>
<b>Levantar áreas ou pontos que precisam ser aperfeiçoados</b>
<b>Identificar uma linha de desenvolvimento que conduza a um trabalho mais complexo ou a um trabalho melhor executado</b>
<b>Indicar a possibilidade do avaliado em termos de potencial dentro da empresa</b>
<b>Apresentar como o empregado está situado dentro da estrutura do departamento</b>
<b>Orientar o empregado incentivando-o para que melhore seu desempenho</b>

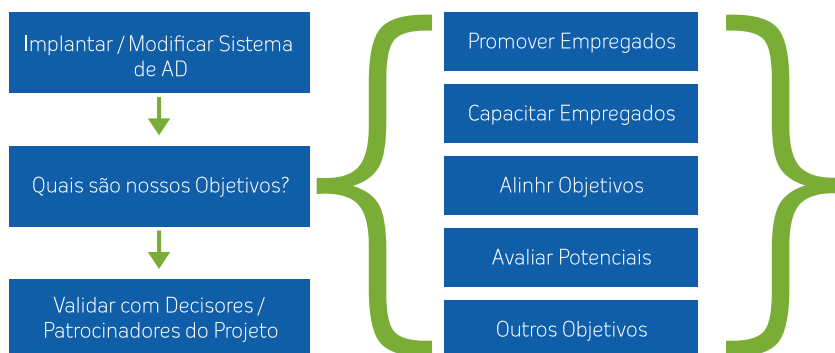
Mesmo após a realização de treinamentos visando à melhor condução da entrevista, utilizando, inclusive, técnicas de dramatização, muitos gestores ainda sentem dificuldade no momento de realizá-la. O profissional de GP deve estar atento a estas dificuldades para poder assessorar e acompanhar os gestores, sempre que necessário, a fim de que consigam superar as dificuldades inerentes a qualquer processo avaliativo.

A capacitação dos gestores pode ser considerada como uma das últimas etapas no processo de construção/revisão de uma metodologia de AD. Vamos, na sequência, fazer um pequeno resumo, em forma de esquema, dos pontos que devem ser considerados quando pretendemos desenhar ou visitar um processo de gestão de desempenho.

## Roteiro de um Processo de Gestão de Desempenho

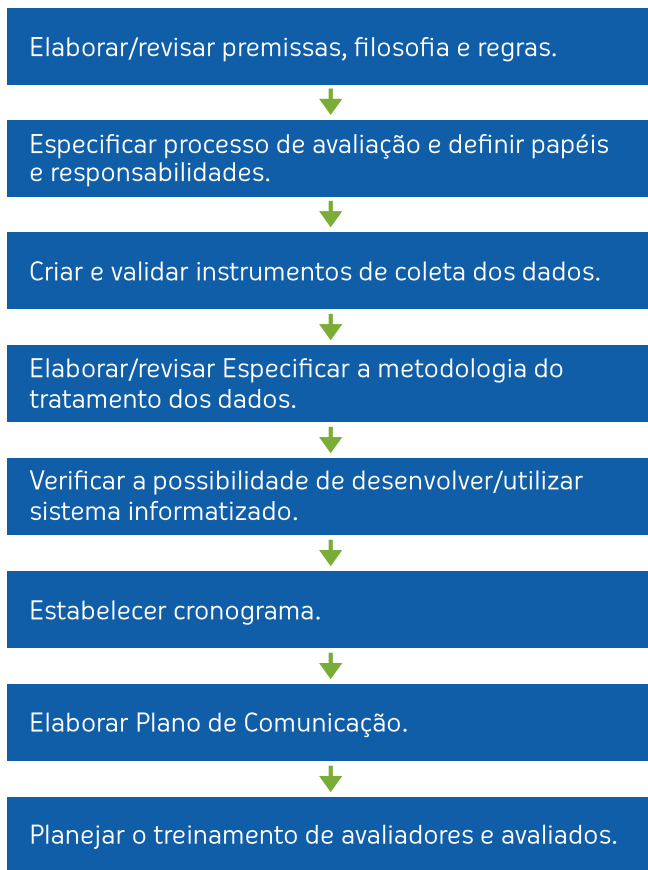
O primeiro passo para implantar ou revisar um processo de Gestão de Desempenho é estabelecer os objetivos dele. A Figura 8 ilustra esta primeira etapa:

Figura 8– Etapas para implantação/revisão de Gestão do Desempenho (etapa 1)



Depois de definidos e validados os objetivos, é importante considerar o roteiro ilustrado na Figura 9:

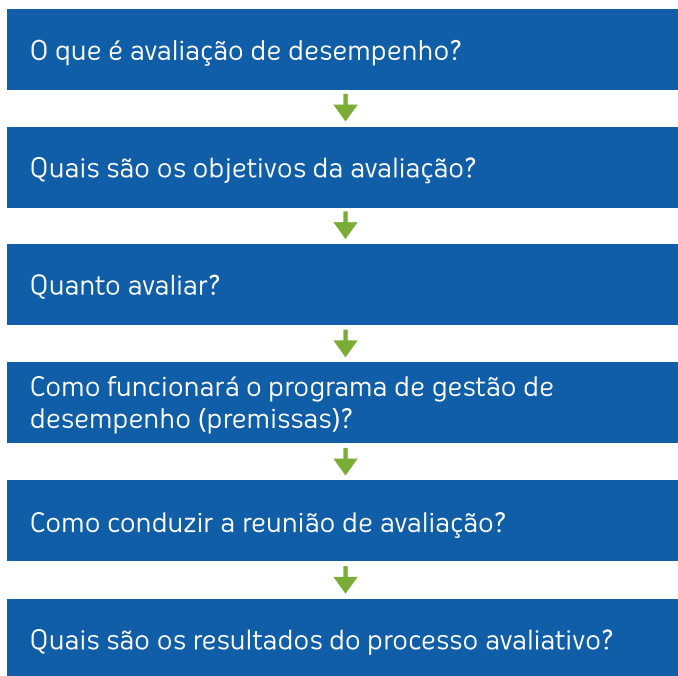
Figura 9 - Etapas para implantação/revisão de Gestão do Desempenho (etapa 2)



Todos os pontos relacionados devem ser considerados, porém a ordem em que eles serão abordados é passível de variação.

No treinamento dos avaliadores, quer seja presencialmente quer seja por meio da utilização de um recurso autoinstrucional, como um manual, é importante não esquecer de abordar os pontos relacionados na Figura 10:

Figura 10 – Treinamento dos avaliadores: pontos importantes



Cabe lembrar que os avaliados também terão de ser treinados nos pontos mencionados antes da implantação ou revisão do processo de avaliação.

Os roteiros que apresentamos devem servir como um guia para o profissional de GP planejar como o processo ocorrerá em sua empresa. A ideia é fornecer um roteiro (check-list) orientativo a fim de que nenhum ponto relevante seja desconsiderado.



## Vamos Praticar?



Luiza percebeu que apenas avaliar não é suficiente, é necessário que o desempenho seja comunicado ao empregado de forma clara e objetiva. Começou, então, a pensar na melhor forma de capacitar tanto avaliados como avaliadores. Como você acha que Luiza deve realizar esta capacitação?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 4 . Avaliação de Potencial

Será que uma pessoa com excelente desempenho pode ser promovida para outro cargo? Este fator por si só é sinônimo de uma promoção bem sucedida? Infelizmente nem sempre isso é verdade, pois desempenho e potencial, apesar de complementares, são diferentes. Entretanto, qual é a diferença entre eles, se pergunta Luiza. Vamos conhecer um pouco mais sobre avaliação de potencial e sua relação com o desempenho?

### Conceito e objetivos

Potencial é a capacidade para desempenhar funções de diferentes níveis de responsabilidade e complexidade; demonstra as condições de crescimento quanto a habilidades, interesses, realizações e conhecimentos nas dimensões pessoal, interpessoal, técnica e gerencial. Está vinculado à visão de futuro tanto da empresa como do empregado.

O potencial diferencia-se do desempenho na medida em que o segundo foca o comportamento real da pessoa em face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido. É o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio. Enfoca o passado ou o presente, enquanto o potencial trata do futuro, do vir a ser.

A Tabela 13 apresenta as principais diferenças entre desempenho e potencial:

Tabela 13 – Diferenças entre desempenho e potencial

Desempenho	Potencial
É identificar como o empregado tem agido em seu cargo, se o mesmo tem realizado as atividades a contento e com um comportamento adequado, atingindo os objetivos estabelecidos.	É diagnosticar a capacidade de desenvolvimento e crescimento das pessoas através da avaliação de suas habilidades, valores, características, realizações e interesses nas dimensões: pessoal, interpessoal, técnica e gerencial.
Desempenho é ser.	Potencial é o vir a ser.
6 meses a um ano (curto prazo), baseado no passado (o que fez).	5 anos (longo prazo), baseado no futuro (o que pode fazer).
Baseado no resultado do trabalho realizado.	Baseado na projeção da capacidade de obter resultados nas funções que pode vir a executar.

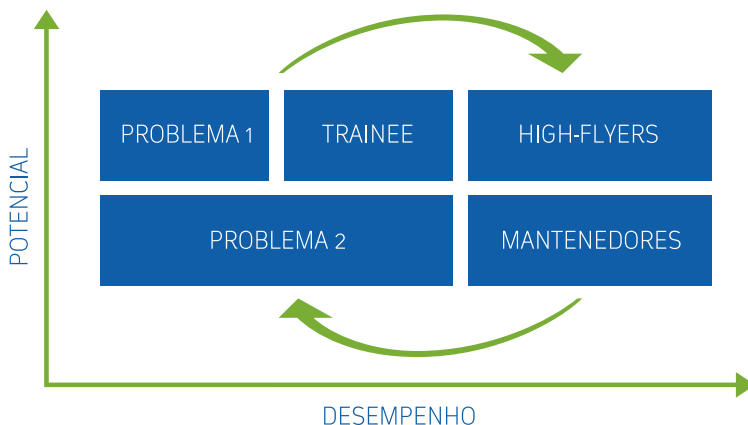
Um empregado com alto desempenho possivelmente terá um alto potencial, mas isso nem sempre é verdade. O desempenho, apesar de servir como um prognóstico do potencial, não o define necessariamente.

Muitas empresas carecem de um mecanismo formal de avaliação de potencial por entenderem que, ao mensurar desempenho, se mensura também potencial. Contudo, não é porque uma pessoa desempenha muito bem sua atividade atual que ela desempenhará, a contento, novas posições e atividades.

Muitos ainda acreditam que o potencial é algo inato, ou seja, determinada pessoa “tem potencial”, ou seja, é boa independente da atividade que venha a realizar ou do contexto em que esteja inserida. Todos nós sabemos, contudo, que isso muitas vezes não corresponde à realidade e, por este motivo, existem as avaliações de potencial, cujo objetivo é identificar, no presente, pessoas com talento e potencialidade para assumir os destinos da empresa no futuro e prover a competência e a capacitação profissional para enfrentar os desafios futuros.

Odiorne (1979) criou uma matriz que correlaciona desempenho e potencial para mapear e desenvolver talentos, considerando tanto seu desempenho como seu potencial. A matriz encontra-se ilustrada na Figura 11.

Figura 11 – Matriz de Desempenho x Potencial



Fonte: adaptado de Odiorne (1976)

Desempenho e potencial ocupam dois eixos distintos, porém complementares, o que permite o enquadramento dos

empregados de acordo com seu desempenho atual e potencial de crescimento. A matriz representa uma importante ferramenta de gestão de pessoas, pois classifica os empregados em grupos, possibilitando a compreensão da relação entre desempenho e potencial e a tomada de ações específicas para cada um dos grupos identificados. Vamos entender um pouco mais sobre as informações e os grupos que a matriz nos fornece:

**a) Problema 1:** profissionais com alto potencial e baixo desempenho

**Características:** não conseguem trazer resultados e realizações para a empresa.

**Hipóteses:** desmotivação, política de reconhecimento inadequada, gerenciamento inadequado por parte do superior, erro de alocação ou função, falta de desafios e oportunidades ou não identificação com a empresa.

**Riscos:** permanecerem neste quadrante e não conseguirem se transformar em talentos (high-flyers).

**Ações:** fornecer informações construtivas (feedback) que permitam a correção de eventuais desvios bem como a realização de ações específicas atreladas aos problemas diagnosticados.

**b) Problema 2:** profissionais com baixo potencial e baixo desempenho.

**Características:** pessoas que apresentam condições potenciais gerais limitadas, mas que podem se tornar, em princípio, bons mantenedores.

**Hipóteses:** desmotivação, política de reconhecimento inadequada, gerenciamento inadequado por parte do superior, erro de alocação ou função, falta de desafios e oportunidades ou não identificação com a empresa.

**Riscos:** permanecerem neste quadrante e não conseguirem se transformar em Mantenedores.

**Ações:** diagnosticar os problemas, fornecer informações construtivas (feedback) que permitam a correção de eventuais desvios, desenhar um plano de ação de recuperação de desempenho e implementar ações corretivas.

**c) Talentos (high-flyers):** profissionais com alto desempenho e alto potencial.

**Características:** autoconfiantes, flexíveis, ambiciosos, motivados por desafios, reconhecimento e oportunidades.

**Riscos:** perdê-los para o mercado, principalmente se não perceberem perspectivas na empresa atual, exagerar na autoconfiança e na autovalorização e tornar-se um Problema 1, uma vez que o crescimento e os desafios desejados podem não ser possíveis.

**Ações:** adotar políticas diferenciadas de gestão, como, por exemplo, projetos desafiadores, trabalhos complexos, substituições de chefias, salários competitivos, bônus, prêmios, promoções, entre outros.

**d) Mantenedores:** profissionais com alto desempenho e baixo potencial.

**Características:** profissionais competentes, fiéis, comprometidos, estáveis, confiáveis e responsáveis. São muito bons nos cargos atuais, mas terão dificuldade de manter sua competência em cargos mais altos.

**Riscos:** passarem por promoções sucessivas e se tornarem incompetentes, julgarem que suas carreiras na empresa estão encerradas, transformarem-se em Problema 2.

**e) Trainees/Recém-promovidos:** profissionais com baixo desempenho e alto potencial.

**Características:** possuem excelentes condições potenciais para migrar para o quadrante dos talentos (high-flyers).

**Riscos:** permanecerem neste quadrante e se transformarem em empregados Problema 1.

**Ações:** desenvolver um programa intensivo de formação, mentoraç o, estágios, visitas, cursos etc.

A correlação desempenho-potencial, como já demonstrado, aponta para diversas ações relativas à gestão dos empregados. Para poder utilizar corretamente esta ferramenta, contudo, é importante possuir uma metodologia para a avaliação do potencial de cada um.

## Metodologia

Assim como a avaliação de desempenho, a de potencial também depende dos objetivos e das características da empresa, ou seja,



a metodologia para avaliação de potencial deve se adequar à empresa e ao que ela pretende.

Muitas vezes, a opção pode ser realizar a análise de potencial apenas para um grupo de cargos, como os gerenciais ou aqueles especializados, considerados como estratégicos para a empresa ou aqueles que apresentam as maiores perspectivas de crescimento. De forma geral, sugere-se a adoção/consideração dos seguintes pontos:

- Definir cargos para os quais a empresa deseja manter planos de sucessão;
- Elaborar descrições de cargo / perfis profissionais destes;
- Avaliar desempenho dos empregados e selecionar os melhores;
- Aferir o potencial dos empregados por meio da avaliação de capacitação profissional (comparação entre as competências atuais do empregado e as requeridas para um cargo superior);
- Analisar o histórico profissional e as expectativas de carreira dos empregados;
- Acompanhar aqueles identificados como potenciais e selecionados para participarem dos Plano de Sucessão, tendo como foco o desenvolvimento deles;
- Ouvir os empregados avaliados e selecionados para conhecer seus planos de vida e verificar se estes são compatíveis com os planos da empresa.

Digamos que a empresa tenha uma vaga em aberto para Gerente de Vendas e existam dois candidatos internos, ambos Coordenadores de Vendas, com excelente desempenho. A questão é como escolher aquele mais adequado à nova posição, ou seja, qual dos dois tem um potencial mais adequado para ocupar a vaga. A Tabela 14 demonstra como podemos fazer esta avaliação.

Pela análise da tabela, podemos verificar que ambos os candidatos têm desempenho superior ao estabelecido para o cargo atual, porém Assis é aquele cujas competências estão mais de acordo com aquelas demandadas pelo cargo superior.

Tabela 14 - Exemplo de Avaliação de Potencial de Dois Empregados

Competências	Padrão Cargo Atual	Rocha	Assis	Padrão Cargo Superior
Gestão de Projetos	2	3	4	4
Gestão de Pessoas	2	3	4	4
Planejamento de Vendas	3	3	3	3
Gestão de Conflitos	2	2	3	4

Normalmente, a análise daqueles empregados com alto potencial (high potential) para ocupar uma vaga em aberto na empresa é feita por meio de um Comitê de Avaliação de Potencial. Sua função é, assessorado pelo especialista em GP, apreciar o perfil e o desempenho (performance) de empregados identificados como potencialmente capazes para assumir posições mais elevadas na hierarquia da organização. O Comitê é importante para uma apreciação mais isenta na recomendação de candidatos,

eliminando possíveis interpretações inadequadas sobre as políticas de Gestão de Pessoas da empresa.

Quando da implantação de um processo de avaliação de potencial, deve-se considerar, ainda, os impactos que este processo, juntamente com o planejamento sucessório, poderá causar na empresa e no clima organizacional. Sentimentos de injustiça e menos valia por parte dos não classificados como potencial e atitudes prepotentes e arrogantes dos distinguidos como tal podem aparecer. É importante analisar a aderência desta prática ao estilo de liderança e à cultura da empresa para verificar a melhor forma de implantá-la.

## Vamos Praticar



Luiza achou muito interessante a matriz de desempenho e potencial, principalmente porque permite que sejam visualizadas as ações a serem tomadas para cada um dos "tipos" de relação potencial e desempenho. Ela, contudo, não conseguiu ainda tangibilizar como e se isso pode ser aplicado em sua realidade. Qual a sua opinião? Que sugestões/conselhos você pode dar à Luiza?

[illegible]

## 5 . Considerações Finais

Luiza percebeu que as avaliações de desempenho e de potencial são atividades muito importantes dentro de um processo de gestão de pessoas. Vamos recapitular alguns pontos importantes que vimos até agora.

Os sistemas de gestão de desempenho e de potencial, quer sejam via formulários padronizados, quer sejam via estabelecimento consensual de objetivos entre gestores e empregados, podem ser instrumentos valiosos para a empresa, pois podem proporcionar uma interação maior e mais sincera entre as pessoas, gerando aumento da motivação, de produtividade, melhoria do clima organizacional e maior probabilidade de se atingir tanto os objetivos pessoais como os organizacionais.

É importante ressaltar que a AD e a avaliação de potencial não são um fim em si mesmas, ou seja, tem como objetivo, antes de tudo, proporcionar informações (feedback) sobre comportamentos, atitudes e desempenhos, dando às pessoas a oportunidade de não só conhecer suas deficiências e aperfeiçoá-las como também de identificar em que aspectos seu trabalho tem sido adequado à organização. A pessoa pode, além de compreender como está sendo visto seu desempenho hoje, identificar também suas chances de crescimento futuro.

Não existe instrumento de avaliação que seja melhor ou pior que o outro. Existem diferentes empresas com diferentes estruturas e, para cada uma delas, um determinado instrumento pode ser mais ou menos apropriado em dado momento. Muitas vezes,

é preciso iniciar o processo com um instrumento mais simples para que, depois de implantada uma cultura de avaliação, possa ir passando, gradativamente, para formas de avaliação cada vez mais complexas e sofisticadas. Cabe destacar, ainda, que é possível ter, dentro da mesma organização, diferentes instrumentos de avaliação, cada um destinado a um público-alvo específico. É importante que as formas de avaliação, os objetivos e a metodologia do processo estejam alinhados à cultura da organização e ao momento que a empresa está vivenciando.

A ideia também precisa ser vendida aos gestores. É importante que o projeto tenha padrinhos (sponsors), pessoas-chave da empresa que irão apoiar e ajudar a disseminar a ideia e a implantar o processo. A atuação diária destes profissionais tangibilizando, via comportamento e discurso, a importância e os benefícios da avaliação é fundamental para o estabelecimento e/ou manutenção de uma cultura voltada para a meritocracia.

Atualmente, podemos ver surgir a tecnologia da informação como uma ferramenta que pode auxiliar neste processo, proporcionando instrumentos tecnológicos e estatísticos. Desta forma, podemos focar nossa atenção mais no processo de avaliação em si e em sua gestão do que em contas e análises matemáticas e estatísticas, pois estas podem ser fornecidas por softwares ou planilhas de cálculo especificamente projetadas para esta finalidade.

De forma geral, é importante que o profissional de GP considere os seguintes fatores quando da implantação/revisão de um processo de avaliação de desempenho ou de potencial:

- Cultura organizacional e momento vivenciado pela empresa;

## > CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Alinhamento com a alta direção;
- Definição clara e detalhada dos objetivos dos processos de avaliação;
- Comunicação direta e objetiva sobre o processo de avaliação a todos os envolvidos;
- Definição e especificação detalhadas dos fatores de avaliação/metodologia que será utilizada;
- Elaboração de normativo, contendo o detalhamento do processo de avaliação: objetivos, instrumentos, fatores, quem avalia quem (deixar claro como fazer casos de novas admissões e pessoas transferidas), resultados esperados, entre outros;
- Alinhamento com os Gestores/Avaliadores;
- Treinamento de novos avaliadores e avaliados em cada novo ciclo de avaliação e realização de uma “reciclagem” com aqueles que já participaram do processo;
- Existência de um sistema informatizado para parametrização e consolidação das informações;
- Disponibilidade da Área de GP para esclarecer dúvidas e acompanhar o processo;
- Análise do processo ao final de cada “rodada” de avaliação para identificar acertos e oportunidades de melhoria em cada uma de suas etapas.

Nosso objetivo aqui, em linhas gerais, foi apresentar a avaliação de desempenho e de potencial como importantes ferramentas para a gestão de pessoas. Além disso, visamos apresentar roteiros de pontos-chave que devem ser observados pelo profissional de GP que pretende revisar ou implantar processos como estes. Longe de tentar esgotar a riqueza de opções e possibilidades, a ideia foi apresentar um guia, um roteiro que disponibilizasse informações relevantes e práticas sobre o assunto, a fim de contribuir para uma atuação mais precisa dos profissionais.

## Vamos Praticar

Conhecendo agora um pouco mais sobre avaliação de desempenho e de potencial, Luiza começa a pensar em fazer um plano de ação para implantar/revisar estas atividades na empresa em que trabalha. Vamos ajudar Luiza a listar os pontos que precisam ser considerados/planejados?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Saiba Mais

- As empresas utilizam a avaliação de desempenho com inúmeras finalidades e metodologias que devem estar diretamente ligadas à cultura organizacional. Conheça um pouco sobre o Ranking Compulsório que é utilizado por algumas empresas de tecnologia.

<http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/061/0000061077.pdf>

- Um momento muito importante em qualquer processo de avaliação é a entrevista de feedback. Neste objetivo artigo Toda a verdade, nada mais do que a verdade (de Lauren Keller Johnsonv) são dadas algumas dicas úteis para os gestores conduzirem a entrevista de avaliação.

<http://br.hsmglobal.com/notas/52262-toda-verdade-nada-mais-do-que-verdade>

- Foi visto que desempenho, apesar de ser um prognóstico de potencial, não o esgota. Quem de nós já não viu ou ouviu algum caso de um excelente técnico que possuía um desempenho excelente, mas que falhou ao ser promovido a gestor? Em Eu x nós (de Anne Field) este assunto é abordado.

<http://br.hsmglobal.com/notas/52221-eu-x-nos>

## Bibliografia

BERGAMINI, Cecília W. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza et al. (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

EDWARDS, Mark; EWEN, Ann. Feedback de 360 graus. HSM Management, v. 6, jan./fev. 1998.

FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. RAC, v. 5, p. 183-196, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHANSHI, Jim. Mais e Melhores Competências. HSM Management, v. 11, nov./dez. 1998.

LUCENA, Maria Diva da S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.\_\_\_\_\_. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Daniel Augusto. Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NISEMBAUM, Hugo. A Competência Essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

ODIORNE, G. S. Administração por Objetivos. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. Planejamento e Medição para a Performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOMAS, Steven L.; BRETZ JR, Robert D. Research and Practice in Performance Appraisal: evaluating employee performance in America's largest companies. Sam Advanced Management Journal, v. 59, n. 2, p. 28-34, 1994.

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.



Universidade Corporativa do Transporte

[www.uct-fetranspor.com.br](http://www.uct-fetranspor.com.br)