

UNIDADE 04: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Em várias situações no nosso cotidiano é comum avaliarmos o que está ao redor. Isso vai desde como está o gosto da comida, até como está o rendimento da poupança. Avaliar é uma ação inerente à natureza humana. No mundo das organizações não é diferente; há a necessidade de avaliar o desempenho financeiro, o desempenho em vendas, como está a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento do cliente, e principalmente o desempenho humano.

Já vimos anteriormente a importância das pessoas para que as organizações alcancem seus objetivos organizacionais e mantenham a competitividade no mundo globalizado.

De forma geral, pode-se dizer que as organizações preocupam-se em avaliar quatro aspectos principais: os resultados, o desempenho, as competências e os fatores críticos de sucesso. Observando mais atentamente, as pessoas da organização influenciam essas quatro variáveis e por isso esta unidade abordará a avaliação do desempenho humano

1. Conceituando Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho acompanha as organizações desde o tempo em que a rotina burocrática era uma constante no ambiente organizacional, no tempo em que estabilidade, previsibilidade asseguravam a competitividade. Entretanto, as mudanças, transformações e a instabilidade do mundo contemporâneo evocam a inovação e a flexibilidade, e nesse contexto apenas a necessidade de agregar valor a organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes é a única constante.

Pode-se definir a avaliação do desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241). Trata-se de um processo dinâmico de julgar sobre as competências de uma pessoa e sua contribuição para o negócio da organização.

As formas de avaliar o desempenho humano variam de uma organização para outra. Contudo, de forma geral, é uma técnica que todas as organizações podem utilizar para detectarem problemas de supervisão e de coordenação, de adequação e integração da pessoa à organização, de possíveis carências de treinamento, de qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Mas, por que avaliar o desempenho? Qual o desempenho que deve ser avaliado? Como avaliar o desempenho? Quem deve fazer a avaliação do desempenho? Quando avaliar o desempenho? Como comunicar a avaliação do desempenho? Vamos tentar responder a estas questões nas próximas seções.

2. Por que avaliar o desempenho?

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece como contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

Característica	Baseada em Cargos	Baseada em Competências
Objetivo Primário	<i>Avalia o desempenho no cargo</i>	<i>Avaliar competências individuais ou grupais</i>
Objetivo Final	<i>Cargos adequadamente desempenhados pelos ocupantes</i>	<i>Competências adequadamente aplicadas no trabalho pelas pessoas</i>
Eficiência	<i>Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados</i>	<i>Adequação das competências ao negócio da organização</i>
Eficácia	<i>Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização</i>	<i>Resultado das competências aplicadas ao negócio da organização</i>
Indicador	<i>Cargos ocupados e bem desempenhados na organização</i>	<i>Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso do negócio da organização</i>
Retorno sobre o Investimento	<i>Cargos bem ocupados/custos de avaliação do desempenho</i>	<i>Competências aplicáveis e aplicadas/custos da avaliação de desempenho</i>

Quadro 01: Diferenças entre a avaliação do desempenho baseada em cargos e a avaliação do desempenho baseada em competências. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 243.

Independente do foco dado à avaliação do desempenho, ela justifica-se pelo fato de que toda pessoas precisa receber um feedback, uma retroação sobre seu desempenho no trabalho e fazer os devidos ajustes, se for necessário. De outro lado, as organizações também precisam saber como está o desempenho de sua força de trabalho para poder dimensionar suas potencialidades. Chiavenato (2008) pontua as principais razões pelas quais as organizações preocupam-se em avaliar o desempenho de seus colaboradores. Seguem algumas:

- ▶ **Recompensas:** a avaliação de desempenho fornece subsídios para concessão de aumentos salariais, promoções, transferências e até para a demissão de funcionários.
- ▶ **Retroação:** fornece conhecimento a respeito de como as pessoas com as quais o indivíduo interage percebem seu desempenho, atitudes e suas o competências.
- ▶ **Desenvolvimento:** com a avaliação, cada colaborador pode saber quais são seus pontos fortes e pontos frágeis (demanda melhoria através de treinamento ou desenvolvimento).
- ▶ **Relacionamentos:** também é possível por meio da avaliação detectar necessidade de melhoria nos relacionamentos interpessoais.

- ▀ *Percepção*: proporciona meios para que cada colaborador conheça o que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito, assim a avaliação pode contribuir para a autopercepção e a percepção do entorno social.

Mesmo com todas as razões acima expostas, a avaliação deve ser aceita por ambas as partes: quem avalia e quem está sendo avaliado, reconhecendo que a mesma vai trazer algum benefício para a organização e para o colaborador. Nesse sentido, vale lembrar que a avaliação deve estar vinculada ao desempenho nas atividades e também ao alcance de metas e objetivos, criando uma relação entre desempenho e objetivos. Portanto, deve ser uma análise objetiva que enfatiza o colaborador no cargo ou suas competências; e não a vida pessoal do indivíduo ou hábitos pessoais.

Até o momento somente as contribuições positivas da avaliação de desempenho foram exaltadas. Entretanto, esse processo também tem seus pontos fracos. Alguns autores que tratam do tema (CHIAVENATO, 1999a; 1999b; 2004a; 2004b; MONDY e NOE, 2005; GIL, 2001), indicam alguns pontos problemas na maioria dos métodos de avaliação de desempenho existentes, tais como:

- ✓ a falta de objetividade em alguns instrumentos. Os métodos tradicionais, na maioria dos casos, abrem espaços para que os avaliadores sejam subjetivos e concentrem-se nas preferências pessoais em detrimento do desempenho dos empregados;
- ✓ as pessoas envolvidas na avaliação a perceberem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- ✓ o “efeito Halo”; quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um empregado a um ou a mais empregados, dando como resultado uma média mais alta do que o rendimento real dele;
- ✓ a tendência do processo em repousar mais no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação em si;
- ✓ a tendência central; ou seja, quando um método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas. O avaliador, por economia de tempo, marca somente as notas que não precisem ser justificadas;
- ✓ as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;
- ✓ a síndrome do comportamento recente; acontece quando o avaliado muda seu comportamento nos dias anteriores ao processo de preenchimento da avaliação pelas chefias, tentando obter boas notas;
- ✓ quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado; e

- ✓ quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores que nada contribuem para a organização e para os funcionários, entre outras situações.

3. Quem deve avaliar o desempenho?

Antigamente, o setor de Recursos Humanos era o único responsável pela avaliação do desempenho, centralizando e monopolizando todo o processo. Esse quadro vem mudando, mas ainda não chegou ao ideal, que seria um sistema simples, não burocrático no qual o próprio trabalho ou o entorno fizesse o *feedback* sobre o desempenho da pessoa; sem intermediários ou DRHs interferindo. Enquanto isso não acontece seguem algumas opções para a condução desse processo.

Uma delas é a **auto-avaliação do desempenho**, ou seja, o indivíduo avalia seu próprio desempenho baseando-se em critérios objetivos. Essa prática já é uma realidade em organizações democráticas e mais abertas: o funcionário é responsável por seu desempenho e faz a monitoração com a ajuda de seu gerente ou superior. Nesse tipo de processo o desempenho, a *performance*, eficiência, eficácia são avaliados constantemente por cada pessoa, a partir de parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Aqui o objetivo é identificar o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais: avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e fracos, as potencialidades e as fragilidades.

Em grande número de organizações, cabe ao **gerente** a responsabilidade de avaliar o desempenho de seus subordinados e comunicar os resultados. Em conjunto com a área de GP, o gerente define os meios e os critérios para que a avaliação aconteça. Nesse processo cabe a área de GP planejar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente avalia o trabalho. O ponto positivo dessa situação é que o gerente ganha liberdade e responsabilidade para ser realmente gestor do seu grupo de trabalho.

De fato, os principais interessados na avaliação são o colaborador e a própria organização. Então uma alternativa coerente é a que aproxima essas partes interessadas. Neste sentido, o envolvimento **do indivíduo e do gerente** na avaliação é uma tendência muito forte. Nessa situação, o gerente funciona como o elemento de orientação, enquanto o colaborador avalia seu desempenho em função do feedback fornecido pelo gerente (CHIAVENATO, 2008). É uma via de mão dupla: o gerente fornece os recursos e cobra resultados, o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

Outra possibilidade é quando a própria **equipe de trabalho** avalia seu desempenho como um grupo e de cada um de seus membros, e planeja com cada um as melhorias e ajustes que se fizerem necessários. Em outras palavras, a equipe é a responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a serem alcançados.

A **avaliação 360 graus** é bastante utilizada pelas empresas modernas, pelas suas características democráticas e participativas. Cada empregado recebe feedback de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos. A subjetividade tende a ser muito baixa.

A **avaliação para cima** permite que a equipe avalie o seu gerente, a forma como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como o gerente poderia ter melhorado os resultados e a eficácia do grupo. Essa sistemática permite que o grupo promova negociações com o gerente, demandando abordagens de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais democráticas e eficazes.

Em algumas organizações, cabe a uma **comissão** avaliar o desempenho humano. Um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos colaboradores faz uma avaliação coletiva. Em geral essas pessoas pertencem a diversas unidades da organização e é formada por membros permanentes ou temporários. Essa alternativa é bastante criticada pelo seu aspecto centralizador – ainda que haja distribuição de forças – e por seu espírito de julgamento. Além disso, em geral a comissão é vista como uma intrusa ao relacionamento funcionário e seu entorno, e não deixa de ser uma alternativa onerosa e demorada, já que todos os colaboradores, em tese, devem passar pelo crivo da organização.

Finalmente, uma alternativa muito comum ainda utilizada pelas organizações, apesar de seu caráter centralizador, monopolizador e burocrático, é responsabilizar **a área de GP ou o órgão de RH** pela avaliação de desempenho das pessoas da organização. Mas tem suas desvantagens:

“Como todo processo centralizador, as regras e normas burocráticas sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Além do mais, apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular” (CHIAVENATO, 2008, p. 247)

4. Como deve ser a avaliação do desempenho?

Avaliar o desempenho de pessoas de maneira objetiva e utilizando critérios de equidade e justiça não é uma tarefa fácil. Por isso, muitas organizações preocupam-se em escolher o método mais adequado as suas características.

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha orçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

4.1 Escalas Gráficas

Método simples, fácil de ser construído. Baseado em uma tabela de dupla entrada onde nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.

A etapa inicial desse método é a escolha e definição dos fatores que servirão como o instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. São exemplos: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc.

Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que desempenham melhor as suas atividades, não importando exatamente qual o cargo que ocupam. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral.

A segunda etapa é a definição das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator. Com os fatores de avaliação e respectivos graus, monta-se a escala gráfica de avaliação.

O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado, pois reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas.

Chiavenato (2008) ilustra esse método, conforme figura abaixo:

FATORES	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes, ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos	Sempre abaixo dos
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora

Compreensão de Situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Quadro 02: Escala Gráfica de avaliação de desempenho. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 250.

O método das escalas gráficas apresenta vantagens que devem ser evidenciadas: facilidade de planejamento e de construção do instrumento, simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização, visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários e fácil retroação de dados ao avaliado. Por outro lado, é necessário pontuar as desvantagens desse método de avaliação: superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho, peca pela categorização e homogeneização das características, limitação dos fatores de avaliação, rigidez e reducionismo, nenhuma participação ativa do funcionário avaliado, avalia apenas o desempenho passado.

4.2 Escolha forçada

Tentando limitar a generalização e a subjetividade do método da escala gráfica, surgiu o método da escolha forçada. Baseia-se em um instrumento contém várias frases sobre o desempenho do empregado e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.

Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

As principais vantagens desse método são: evita o efeito de generalização (*hallo efect*) na avaliação; tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade; não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. Quanto às desvantagens pode-se citar: complexidade no planejamento e na construção do instrumento; não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação; não

provoca retroação de dados, nem permite comparações; técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados; nenhuma participação ativa do avaliado.

Segue um exemplo do formulário utilizado nesse método de avaliação:

Avaliação do Desempenho							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Embaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável				Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			

Figura 01: Método de Avaliação por Escolha Forçada. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 252.

4.3 Pesquisa de campo

Trata-se de um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho e é baseado no princípio da responsabilidade de linhas e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Utiliza-se de entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linhas) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. O método segue quatro etapas, a saber: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Suas principais vantagens são: envolver responsabilidades do gerente e do RH assessorando; permitir planejamento de ações para o futuro; proporcionar profundidade na avaliação do desempenho. Quanto às desvantagens tem-se o custo operacional pela assessoria de especialista, demanda tempo; pouca participação do avaliado.

4.4 Método dos incidentes críticos

Método tradicional de avaliação do desempenho e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.

Essa técnica requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa) e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.

Suas principais vantagens são: avaliar o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; enfatizar os aspectos excepcionais do desempenho; método de fácil montagem e fácil utilização. Por outro lado, não se preocupa com aspectos normais do desempenho e peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. Daí, ser tendencioso e parcial.

Avaliação do Desempenho			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
Aspectos Excepcionalmente Positivos		Aspectos Excepcionalmente Negativos	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade em trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora em tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e bitolado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade em lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação deficiente	

Quadro 04 : Método dos Incidentes Críticos. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 254.

Todos os métodos apresentados até aqui, sofrem críticas no que se refere a algumas características em comum: são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos; tratam as pessoas desconsiderando suas traços pessoais; são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio.

Por essas razões, as organizações estão buscando novos métodos capazes de não somente avaliar, mas também dirigir os esforços das pessoas para os objetivos e metas individuais e organizacionais. Nesse sentido, há uma tendência à desburocratização nos processos de avaliação do desempenho, reduzindo a quantidade de formulários e formalismos desnecessários, critérios complicados e equivocados.

As organizações têm buscado método de avaliação que permitam auto-avaliação e autodireção das pessoas e maior participação do trabalhador no planejamento de seu desenvolvimento pessoal e profissional, e que tenham foco no futuro e na contínua melhoria do desempenho. Dentre esses métodos estão a avaliação participativa por objetivos (APPO) e a avaliação 360 graus.

4.5 Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Baseada na participação ativa do colaborador e seu gerente ou superior. É democrática, participativa, envolvente e motivadora. Segundo Chiavenato (2008), a APPO tem 06 etapas:

1. *Formulação de objetivos consensuais*: os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e seu gerente por meio de negociação entre ambos para alcançar o consenso; não há imposição.
2. *Comprometimento pessoal para o alcance dos objetivos formulados*: é indispensável o comprometimento o avaliado para alcançar os objetivos definidos; contrato formal ou psicológico.
3. *Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos*: sem recursos e meios o alcance dos objetivos definidos não se concretizará; podem ser materiais, investimentos pessoais, entre outros.
4. *Desempenho*: comportamento e a estratégia pessoal escolhida pelo avaliado para alcançar os objetivos com os quais se comprometeu. Cabe ao gerente o aconselhamento e a orientação.
5. *Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados*: verificar a relação custo/benefício envolvida no alcance dos objetivos.
6. *Retroação intensiva e contínua conjunta*: o avaliado precisa ter uma clara percepção e *feedback* de como está caminhando e o gerente deve ajudá-lo neste aspecto.

A APPO mostra diferente dos métodos apresentados anteriormente na medida em que seu foco está mais voltado ao desempenho futuro do indivíduo do que o passado. Ademais, os objetivos e metas não são

impostos de cima para baixo; são consensuais e compartilhados, além do cuidado com medições adequadas e comparativas e retroação constante.

Nesse método, duas ferramentas são fundamentais: o relatório de responsabilidades básicas e os padrões de desempenho para cada uma delas. O primeiro relaciona todas as atividades que o colaborador deverá desempenhar, enquanto os padrões de desempenho se referem a descrições dos resultados a serem alcançados.

Enfim, o ciclo APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir o desempenho e assim recomençar todo o processo.

4.6 Avaliação 360 Graus

Feita de modo circular com a participação de todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado; o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360º graus.

A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Baseia-se na utilização de formulários via internet ou em papel que dão origem a relatórios individuais, os quais são subsídios para ações futuras e planos de melhoria individual.

Dentre suas principais vantagens, cita-se: é mais abrangente; reúne várias perspectivas; a qualidade das informações tende a ser melhor; pode suavizar noções tendenciosas/preconceitos, visto que o feedback vem de mais pessoas; o feedback dos colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário. Ao contrário, as desvantagens se referem a complexidade na combinação de todas as respostas; o *feedback* pode ser intimidante e causar ressentimento; pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo; os funcionários podem tramar ou jogar com o sistema; os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.

5. A TIE a avaliação do desempenho

A tecnologia da informação vem contribuindo bastante para mudanças nos processos de gestão de pessoas e não poderia ser diferente com a avaliação de desempenho.

É possível encontrar no mercado softwares a preço acessível que disponibilizam plataformas para a avaliação de desempenho e que apresentam menus com várias dimensões e cada uma delas com vários fatores de avaliação. Outras soluções mais sofisticadas oferecem escalas gráficas e permitem que o avaliador navegue por categorias de desempenho e subfatores.

O EPM (*Eletroctronic Performance Monitoring*) é outro produto da TI que facilita a avaliação do desempenho humano.

6.Avaliação do Desempenho e os outros processos da GP

A avaliação do desempenho tem várias implicações e relação com os demais processos de gestão de pessoas. No que se refere a recrutamento e seleção, a avaliação funciona como um insumo para o inventário de habilidades para o planejamento de RH e indica as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado em suas unidades.

Em sua relação com cargos, ela proporciona informações sobre como as pessoas estão integradas e identificadas em suas tarefas, competências e cargos. Quanto ao sistema de recompensas, a avaliação de desempenho indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização, identifica os colaboradores que devem receber promoções e os que devem ser desligados.

Para os processos de desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho indica os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, apontando quais necessitam de treinamento e quais os resultados já alcançados com treinamento. E por fim, colabora com o processo de monitorar as pessoas, proporcionando feedback aos trabalhadores sobre seu desempenho, seu desenvolvimento e potencialidades.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- _____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

GEPEL