

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS GRADUAÇÃO EM MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E
ORGANIZACIONAL**

SCHEILA BENDO FERREIRA

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360
GRAUS**

**CRICIUMA
2014**

SCHEILA BENDO FERREIRA

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360
GRAUS**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do grau de especialista no curso de MBA em Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientadora: Prof. (ª) Débora da Silva Salvaro.

CRICIUMA

2014

**Com amor, para os meus pais
Osni e Lucenir.**

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram, de diferentes maneiras, para a construção deste projeto.

Especialmente a minha orientadora Débora da Silva Salvaro por toda sua dedicação, e ao meu fiel companheiro e amigo Juliano Tramontin, por sua paciência sem limites.

**“Cada ser humano nasce com algo novo,
algo que jamais existiu antes. Nasce com o
que necessita para vencer na vida.”**

Muriel James e Dorothy Jonge Ward

Ferreira, Scheila Bendo. **Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho 360 graus**. 40p. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar quais são as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho 360 graus. Criação de um roteiro apresentando os principais requisitos para implantação do modelo de avaliação 360 graus nas organizações. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. As principais vantagens da avaliação 360 graus encontradas foram: crescimento pessoal e profissional, melhoria no desempenho das pessoas e da organização, melhoria na comunicação, aumento produtividade, entre outros. As principais desvantagens da avaliação de desempenho 360 graus quando ocorre má implantação foram: frustração, intrigas, perda de tempo, falta de credibilidade, fracasso do programa. Principais requisitos para implantação da avaliação 360 graus: análise da cultura organizacional; apoio e envolvimento da direção e do RH e participação de todos da organização; definir os objetivos e o instrumento de avaliação; fornecer feedback e traçar metas e estratégias de desenvolvimento. Os resultados deste trabalho apontaram que faz-se necessário um estudo aprofundado sobre o tema e a criação de um ambiente propício antes que ocorra a implantação da avaliação 360 graus.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho 360 graus; recursos humanos; pessoas; organizações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.....	17
Figura 02 – Seis questões-chaves para a avaliação de desempenho.	23
Figura 03 – Benefícios e beneficiários da avaliação	25
Figura 04 – Exemplo de questionário utilizado na avaliação 360 graus.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivo Especifico	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Organização	12
2.2 Cultura organizacional.....	14
2.3 Recursos humanos	15
2.4 O que é avaliação desempenho.....	19
2.5 Propósitos da avaliação de desempenho.....	21
2.6 Avaliação de desempenho 360 graus	29
2.7 Roteiro com os principais requisitos para implantação da avaliação desempenho 360 graus	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERENCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo empresarial além de estarem cada vez mais velozes, estão acontecendo em escalas mundiais exigindo novas iniciativas criativas e a reestruturação dos modelos de gestão, inclusive e principalmente no modelo de gerir pessoas.

As organizações buscam incansavelmente por resultados e para que seus objetivos sejam alcançados de maneira eficaz estão investindo fortemente no departamento de recursos humanos que atualmente também é conhecido por gestão de pessoas.

Os profissionais de recursos humanos por sua vez, precisam se adaptar aos novos tempos, visto que para sua sobrevivência não basta mais executar com perfeição suas atividades tradicionais, como alguns anos atrás, onde eram solicitados apenas para controlar funcionários e resolver questões trabalhistas. Hoje com o mercado sofisticado e o rápido crescimento das organizações faz-se necessário que o RH tenha uma integração em termos globais as necessidades das organizações.

Para enfrentar os desafios de uma sociedade cada vez mais complexa e organizações extremamente competitivas, o recursos humanos têm a necessidade de criar novas abordagens para resolver velhos e novos problemas tanto em seu ambiente interno como em seu ambiente externo. Uma ferramenta muito utilizada atualmente é a avaliação de desempenho que trás como objetivo medir o desempenho das pessoas que estão envolvidas com a organização.

Visto isto, este trabalho propõe estudar especificamente sobre uma das ferramentas da avaliação de desempenho: a avaliação 360 graus e descobrir quais são as vantagens e desvantagens que a implantação desse método pode nos fornecer e inclusive estipular quais os requisitos principais que as organizações devem apresentar para que a implantação da mesma possa adaptar-se ao seu ambiente obtendo sucesso e trazendo resultados positivos para as organizações e também para todas as pessoas envolvidas no processo.

1.1 PROBLEMA

Nos dias atuais é muito comum a implantação da avaliação de desempenho 360 graus sem um estudo aprofundado sobre os seus benefícios e desvantagens e se a empresa está apta para a utilização desse tipo de ferramenta de avaliação. Caso não esteja, o que deveria trazer bons resultados pode se tornar uma ferramenta sem valor gerando frustração a todos os envolvidos.

Sendo assim esse trabalho possui o seguinte problema: Quais são as vantagens e desvantagens da implantação da avaliação de desempenho 360 graus?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever as vantagens e desvantagens do processo de implantação da avaliação de desempenho 360 graus e identificar quais são as vantagens e desvantagens de sua implantação nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o que é avaliação de desempenho 360 graus;
- Identificar quais são as vantagens e desvantagens na implantação de uma avaliação de desempenho 360 graus;
- Apresentar um roteiro de implantação da avaliação 360 graus.

1.3 JUSTIFICATIVA

A concorrência é acirrada e a tecnologia está cada vez mais acessível nivelando a qualidade dos produtos e serviços de empresas concorrentes. Para continuidade de seu posicionamento no mercado as organizações precisam de um diferencial competitivo, e este diferencial por sua vez são as pessoas.

Assim sendo faz se necessário a criação de políticas estruturadas na área de Gestão de Pessoas para que as empresas consigam preservar seu capital humano. Porém, é muito comum no ambiente organizacional que aconteçam implantações de políticas que não são apropriadas ao ambiente daquela organização comprometendo o alcance dos objetivos da mesma, como é o caso da avaliação de desempenho 360 graus. Neste sentido este trabalho visa apresentar um roteiro para a implantação da avaliação 360 graus para demonstrar as principais características que deve haver no ambiente organizacional para que sua implantação tenha sucesso.

Este trabalho possui três principais justificativas para que ocorra sua elaboração. A primeira delas é poder auxiliar gestores, colaboradores e futuros profissionais da área de pessoas para que tenham uma visão sistêmica sobre avaliação de desempenho 360 graus e consigam visualizar e ter a percepção de por que, como e quanto utilizar esse tipo de avaliação.

A segunda justificativa é a oportunidade de a pesquisadora aprimorar seus conhecimentos e fazer uma conexão de seus estudos em sala de aula, aumentando seu capital intelectual e adquirindo informações relevantes sobre sua área de atuação.

E por último proporcionar considerações teóricas relevantes dentro da área de gestão de pessoas que podem servir de subsídios a outros pesquisadores interessados no tema objeto de estudo, contribuindo para ampliação do acervo da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica adotada para a elaboração deste. Foram pesquisados autores de alta relevância para obter o maior número de informações sobre o tema objeto de estudo.

2.1 ORGANIZAÇÃO

As pessoas são as responsáveis para que aconteça o surgimento das organizações. Para Muchinsky (2004) as organizações existem para atingir metas e objetivos específicos sendo mais fácil definir por que as empresas existem do que definir o que propriamente são.

Segundo Bergamini (1988):

A organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.30) “[...] Organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo em comum”. Para a formação de um sistema de organização basta que aconteçam atividades coordenadas de forma consciente por duas ou mais pessoas.

Segundo Chiavenato (2004, p. 26) “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” As organizações podem ser reestruturadas conforme forem atingindo seus objetivos.

Conforme Dias (2003) as organizações são criadas intencionalmente para atingir objetivos. Dispõe de uma estrutura hierárquica que utiliza trabalhos humanos e o uso de recursos materiais para conseguirem objetivos que não poderiam ser alcançados somente com esforço individual. Apesar de semelhantes as organizações podem ser de diferentes tipo.

Para Muchinsky (2004) existente quatro princípios básicos para existência de uma organização: Primeiramente um sistema de atividades diferenciadas;

segundo as pessoas para execução das funções; terceiro a cooperação para alcançar um objetivo em comum; e por último a autoridade para assegurar a cooperação das pessoas na realização de suas funções buscando por um objetivo em comum.

Segundo Ferreira (2010) “As organizações não nasceram prontas, foram se desenvolvendo ao longo dos anos, e algumas teorias influenciaram e influenciam direta ou indiretamente no formato das organizações atuais. ” Apesar de as empresas se reestruturarem e cada qual ter sua própria particularidade, um ponto em comum entre os diversos tipos de organização é terem como foco a finalidade de adquirir lucro.

Chiavenato (2004) diz que é impossível separar pessoas e organizações, se de um lado existem as organizações que para serem constituídas precisam de pessoas, do outro lado existem pessoas que necessitam das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais de forma que sozinhas não seria possível a realização de suas metas. Assim sendo as organizações existem para cumprir também os objetivos individuais do ser humano. Pensando assim é possível proferir que as pessoas podem se sentirem realizadas e motivadas através do desempenho de atividades dentro de uma organização.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.30) “Uma organização que funciona bem atinge seus objetivos com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior do que a soma de suas partes”. Em outras palavras sinergia significa cooperação e esforço para realização de alguma tarefa. Para que a organização consiga uma boa sinergia ela depende diretamente do esforço coletivo das pessoas que a compõe. Dessa maneira faz-se necessário que as pessoas trabalhem com o intuito de atingir um objetivo comum para que a organização consiga atingir os resultados esperado

Devido a sua complexidade as organizações podem ser muitas coisas ao mesmo tempo. Para Chiavenato (1989) Podem ser de vários tipos: industriais, universidades, comércios, prestação de serviços, bancos, entre outros. As organizações podem ser públicas ou privadas e possuírem vários tamanhos, podendo ser de pequeno médio ou grande porte. As organizações sofrem várias modificações ao decorrer dos anos e vários estudiosos tentam conceituar o que são.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional impacta diretamente na conduta das pessoas que dentro de uma organização. Segundo Luz (2003, p.14) “A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.” Ela traz impacto direto no cotidiano das empresas, ditando como se darão as tomadas de decisões, as formas de recompensas, o jeito que a organização se relaciona com seus clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, a forma como, seus funcionários se vestem, o estilo de liderança adotado, entre outros.

Moura apud Luz (2003, p.15) diz que.

A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui).

Segundo Oliveira (1988) quando falamos sobre cultura organizacional, nos referimos aos valores, crenças e comportamentos individuais e grupais vigentes naquela empresa. Pode-se ainda segundo o autor fazer uma analogia entre cultura e “cheiro”. Cada empresa tem seu cheiro impregnado nas pessoas, equipamentos, produtos, móveis e inclusive nos serviços prestados. Quando uma pessoa sai da organização imediatamente o individuo que entrar no lugar dela automaticamente apresentará o mesmo cheiro.

A cultura organizacional está instalada em todas as organizações, sendo elas do setor privado, público ou do terceiro setor. De acordo com Dias (2003, p. 34) “Cada organização, embora apresente sua própria cultura organizacional, está sempre sofrendo influencia das culturas existentes em seu entorno.”

Luz (2003, p. 14) diz que “[...] a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.” Em outras palavras a cultura da empresa exerce um sentido político e de controle sobre as pessoas que nela trabalham.

Conforme Dias (2003) a cultura emerge de dentro da organização devido as vontades conscientes e inconscientes de seus diretores. O fundador da instituição tem papel fundamental na criação da cultura de uma empresa, é através, de seu jeito de pensar, comandar e agir que ele repassa e cria os valores e crenças da

empresa consolidando qual o tipo de cultura que a mesma vai exercer.

Segundo Luz (2003) a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, princípios e normas impregnadas na vida da organização criando uma maneira peculiar de como se trabalha naquela empresa. De forma simples pode se mencionar que o conjunto de atributos psicossociais e físicos de uma instituição que caracterizam o modo de ela ser e sua identidade é conhecido como cultura organizacional.

2.3 RECURSOS HUMANOS

No decorrer dos anos desde seu surgimento no início do século XX após a revolução industrial quando recebia o nome relações industriais a função do recursos humanos sofreu várias alterações. (CHIAVENATO (2004).

Segundo Chiavenato (2004) essa função naquele tempo era de servir de mediadora entre os interesses da empresa e os interesses dos funcionários para assim diminuir os conflitos existentes. Nos anos de 1950 a 1960 de relações industriais passa a ser chamada de administração de pessoal onde além de intervir como mediadora ela assume o papel de administrar as leis trabalhistas da época.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004) em 1970 passa a ser chamada de administração de recursos humanos onde as pessoas são vistas como recursos lucrativos para a organização sendo que tinham que ser desenhados conforme as necessidades da empresa e seus cargos e funções eram completamente controlados.

Na época de 1968 a 1973 o Brasil teve um evidente crescimento econômico. Nesse contexto, a valorização da tecnologia e a busca por profissionais especializados trouxeram a valorização do administrador de recursos humanos, na ocasião regulamentado por lei como técnico de administração. GIL (2001).

Nos dias atuais o RH continua mudando e se atualizando cada vez mais, visto que o mercado dinâmico e altamente competitivo do qual estamos situados não abre espaço para departamentos controlados e pré estabelecidos e muito menos profissionais rígidos com dificuldade de adaptarem-se as mudanças necessárias para sobrevivência da organização.

Para Ulrich (1998) com a crescente globalização os profissionais de RH se tornam chave fundamental para o sucesso da organização desde que, mudando seu jeito de pensar aprendam a dar mais atenção aos resultados do que controlar apenas a execução das tarefas. Ainda segundo o autor o RH precisa assumir quatro papéis distintos: Parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. “Os profissionais devem se tornar parceiros, participantes e pioneiros.” (Ulrich, 1998 p.8).

Segundo Gil (2001 p. 51) “O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas”. Visto isso, percebe-se a necessidade do profissional de RH assumir novas posturas frente às organizações. Uma das principais atitudes a serem adotadas é a percepção de que os colaboradores não são apenas recursos da organização, e sim pessoas que investem seu capital humano em favor da organização e precisam ter um retorno do seu investimento. É papel deste profissional, ajudar os administradores da empresa a lembrarem que as pessoas são agentes que impulsionam a organização para o sucesso.

Mesmo com todas as transformações que sofreu, ainda existem algumas barreiras que os profissionais de RH precisam ultrapassar para que seu departamento ganhe espaço dentro da organização. Para que isso aconteça e consiga adicionar valor a uma empresa o departamento de recursos humanos precisa ser um agente de transformação e mudança. Para (Ulrich, 1998, p.34) “Tradicionalmente, a função de RH passou mais tempo professando do que sendo profissional.” Ainda segundo o autor existem alguns mitos que impedem o recursos humanos de ser uma profissão, conforme descrito no quadro abaixo:

Antigos Mitos	Novas Realidades
As pessoas ingressam na área de RH por gostarem de pessoas.	Os departamentos de RH não se destinam a fornecer terapia empresarial ou a ser retiros sociais ou de saúde e felicidade. Os profissionais de RH devem criar as práticas que tornem os funcionários mais competitivos, e não mais satisfeitos.
Qualquer um pode ser da área.	As atividades de RH baseiam-se em teoria e pesquisa. Os profissionais de RH precisam dominar tanto a teoria quanto a prática.
O RH lida com o lado maleável de uma empresa e, portanto, não é responsável.	O impacto das práticas de RH sobre os resultados empresariais podem e devem ser mensurados. Os profissionais de RH aprender como traduzir seu trabalho em desempenho financeiro.
O RH se concentra em custos, que precisam ser controlados	As práticas de RH precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da empresa. Os profissionais de RH precisam adicionar valor, e não reduzir custos.
A missão do RH deve ser a de polícia política e patrulha da saúde e felicidade.	Não cabe a função de RH obediência, e sim aos gerentes. As práticas de RH não existem para fazerem os funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem. Os profissionais de RH devem ajudar os gerentes a envolver os funcionários e a administrar políticas.
O RH está cheio de modismo	As práticas de RH evoluíram com o tempo. Os profissionais de RH precisam encarar seu trabalho corrente como parte de uma cadeia evolutiva e explicá-lo com menor jargão e mais autoridade.
O RH é ocupado por pessoas simpáticas.	Às vezes, as práticas de RH devem forçar debates vigorosos. Os profissionais de RH devem ser provocadores e desafiadores e, ao mesmo tempo, encorajadores.
RH é função de RH.	O trabalho de RH é tão importante aos gerentes de linha quanto são as finanças, a estratégia e outros domínios empresariais. Os profissionais de RH devem se unir aos gerentes no desbravamento de questão de RH.

Figura 01: Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.

Fonte: Ulrich, 1998, p.35

Essas barreiras podem ser derrubadas através da mudança de cultura. Pra Ulrich (1998) a mudança de cultura de uma empresa diz respeito à forma como são tratados seus funcionários, como as informações são repassadas a eles e a tomada de decisões, porém, a modificação de cultura não acontece apenas em seu interior, com seus funcionários, mas também no seu exterior com seus clientes e fornecedores. Para que a implantação de novas iniciativas ocorra de forma positiva a mudança de mentalidade é fundamental.

De acordo com Luz (2003 p. 14) “A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos da organização.” Em outras palavras ela impacta diretamente no cotidiano da empresa, nas tomadas de decisões, nos processos de comunicação, na forma como se relaciona com

funcionários, clientes e fornecedores, vestuário dos colaboradores, dentre outros fatores, pode-se mencionar que implica inclusive no mobiliário que a empresa utiliza para realização das suas atividades.

Para que consiga realizar uma mudança cultural, segundo (Ulrich, 1998) o recursos humanos precisa aprender a: comprometer-se com a mudança, definir qual a cultura existente atualmente na organização, definir qual a cultura desejada, preparar e implantar planos de ação, coordenar as iniciativas de mudança e medir os resultados.

O papel do profissional de RH é bem complexo. Segundo Gil (2001 p. 51) “O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas”. Este profissional precisa assumir novas posturas e atitudes frente a organização, compreendendo que os funcionários não são apenas recursos da organização, mas pessoas que investem todo o seu capital humano em favor da organização e necessitam ter um retorno do seu investimento, lembrando sempre que as pessoas são os agentes que impulsionam a empresa ao sucesso.

É necessário que planejamento. Conforme Lucena, p. 84:

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e conseqüentemente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio, e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

O primeiro passo é saber onde estamos. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que vital saber para onde queremos ir, através do planejamento é possível identificar o ponto de partida e o ponto que queremos atingir.

De acordo com (Ulrich, 2000) é fundamental que o RH saiba medir o desempenho de suas ações e atividades. Ao invés de medir o número de admissões deve medir a qualidade dessas admissões, ao invés de medir a quantidade de treinamentos que foram realizados deve focalizar e medir o resultado de suas ações. O papel do RH é ser um parceiro estratégico da organização conhecendo os negócios da empresa entendendo claramente o que cada setor faz e a importância do mesmo, dominando as práticas de RH através de estudos buscando conhecimento para que possa fazer escolhas inteligentes, gerenciando os processos

de mudança fazendo com que as coisas aconteçam, criando culturas e locais de trabalho que desenvolvam o comprometimento e a capacidade individual das pessoas, demonstrando credibilidade e imparcialidade para que mantenha relacionamentos confiáveis.

O RH precisa fazer a avaliação de resultados. Conforme Milkovich e Boudreau (2000) fazem-se necessário medir os efeitos que as atividades de recursos humanos trouxeram para a organização e se essas atividades ajudaram ou não a empresa a atingir seus objetivos. Para inserir planos de ação eficazes e mensurar os resultados obtidos, o RH utiliza-se de ferramentas que servem de embasamento e apoio no gerenciamento de seus de atividades. Muitas são as ferramentas e práticas disponíveis, alguns exemplos bem comuns são: Pesquisa de clima organizacional, planos de cargos e salários, plano de carreira, avaliação por competências, dentre outras práticas, vale ressaltar a avaliação de desempenho, do qual iremos aprofundar o tema no subitem 2.4.

2.4 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É através da ferramenta de avaliação de desempenho que o funcionário obtém informações sobre a sua atuação. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.98) “O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida.”

Dutra (2006, p. 161) define desempenho “[...] como conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.” O desempenho de uma pessoa varia conforme o seu nível de desenvolvimento, o seu esforço e o seu comportamento.

Conforme Chiavenato (2003) o desempenho humano pode sofrer variações de pessoa para pessoa. Segundo o autor existem vários fatores que influenciam no resultado do desempenho individual, como as habilidades de cada um, o cargo em que se encontra e a sua experiência. A avaliação de desempenho no fundo é um importante meio de resolver problemas e de melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As empresas esperam pessoas que tragam resultados, que sejam altamente produtivas e que seus clientes fiquem satisfeitos, por isso, a melhor forma de saber se o funcionário está engajado e comprometido com os objetivos da

empresa é através da avaliação de desempenho. De acordo com Mueller (2003) a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho das pessoas verificando se os objetivos propostos foram cumpridos e fornecer feedback a estes indivíduos afim de motivá-los e torná-los cada vez mais produtivos.

Conforme Nascimento; Lopes; Argimon (2005, p.1)

Esta avaliação tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Com a avaliação a organização poderá coletar dados e informações sobre a performance de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho dos funcionários.

Segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001) a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos utilizados na administração de uma empresa para analisar os resultados sobre a atuação da sua força de trabalho. Além de medir seu desempenho auxilia a prever novos posicionamentos a serem implantados através do potencial humano que dispõe em seu ambiente organizacional.

De acordo com Marras (2005, p.173) “Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)” Para que a avaliação de desempenho tenha sucesso é preciso cuidados fundamentais, principalmente no momento de sua implantação.

Para Marras (2005) é muito comum que o método de avaliação seja escolhido erroneamente implicando no fracasso do programa. Para que o método de avaliação seja eficaz ele precisa ser previamente estudado e analisado para então, saber qual método de avaliação de desempenho deve ser adotado por aquela organização.

Para Mueller (2003) a avaliação de desempenho é um programa amplo que deve servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado a fim de servir como instrumento para o desenvolvimento da carreira deste profissional. Mueller (2003, p. 11) diz que “A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro.”

Todo o funcionário sente necessidade de receber um balanço sobre sua atuação e desempenho. Devido a isto, Ribeiro (2006, p.295) diz que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho.” Dessa forma, é na hora da avaliação que se faz necessário citar os pontos positivos e os pontos que necessitam de melhorias e estabelecer as metas e desafios a serem alcançados.

Conforme Bergamini e Beraldo (1988) a avaliação de desempenho é um veículo da estimativa do aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e por consequência do potencial humano de toda a organização. Através de uma avaliação bem elaborada é possível obter comprometimento, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, todos os envolvidos podem obter orientação constante sobre o desempenho, trazendo melhorias para a empresa em produtividade, qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com os autores Nascimento; Lopes; Argimon (2005, p.2) “O investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo torna-se fator primordial para o desenvolvimento organizacional, somente assim, a organização poderá conquistar e manter por longo prazo seu espaço no competitivo mercado.”

É através da avaliação que se pode verificar a excelência do trabalho de cada pessoa e qual a real contribuição daquele funcionário para com a organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 222) “a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Sendo que é a partir dessa avaliação que é possível verificar a excelência do desempenho das atividades de cada um e qual a contribuição daquele colaborador para com a empresa.

Mueller (2003) menciona que em toda e qualquer organização existe o processo de avaliação de desempenho, e que esta pode ser tanto formal quanto informal. O programa de avaliação informal pode trazer danos ao ambiente organizacional devido ao fato de que quando alguém não está indo bem no desempenho de suas atividades não recebe feedback e conseqüentemente não há um plano de desenvolvimento para esta pessoa ocasionando desmotivação e falta de oportunidade de crescimento. Um programa de avaliação formal tem por característica fundamental dar feedback e elaborar todo um planejamento criando

estratégias para o desenvolvimento das pessoas beneficiando colaboradores e organização.

Qualquer empresa que tenha funcionários realiza algum tipo de avaliação, mesmo que informalmente. Para Gil (2001, p.149) “É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado.” Segundo o autor esta é uma forma de evitar uma avaliação superficial e unilateral, sendo que através de uma avaliação bem elaborada com fundamentos científicos apresenta uma abordagem mais racional livre de distorções feitas com base no senso comum.

2.5 PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os diversos propósitos da avaliação destaca-se o de permitir que o desempenho das pessoas melhore. Segundo Pontes (2005) a avaliação de desempenho provoca melhoria contínua no desempenho da organização e das pessoas, alavancando o crescimento dos colaboradores e melhorando a comunicação entre os níveis da organização.

Com o crescente desenvolvimento das pessoas a criação de um programa de avaliação deve estimular a busca por desafios e novos conhecimentos. Pontes (2005, p.27) menciona que “avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante.”

Para Marras (2005) a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades dentro da empresa medindo seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) os principais objetivos de uma avaliação de desempenho são adequar às pessoas aos seus respectivos cargos, identificando quais são as necessidades de treinamento, proporcionando melhoria no relacionamento interpessoal, estimulando o aumento da produtividade, trazendo incentivo salarial baseando-se no desempenho das atividades das pessoas.

A principal vantagem de uma política de avaliação de desempenho é permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos. “A avaliação de

desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento [...]” (França, 2007, p.116).

Conforme Ribeiro (2006) o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho deve ser avaliado e acompanhado periodicamente. A organização analisa e registra como ele tem se saído em suas atividades. Ao receber o feedback sobre sua atuação o funcionário pode corrigir seu desempenho e conseqüentemente obter crescimento pessoal e profissional.

Segundo Milkovich e Boucheau (2000) antes do processo de implantação da avaliação de desempenho é preciso analisar e responder a cinco questões chaves, conforme apresentadas na figura 2.

<p>Por que avaliar o desempenho?</p> <p>Que desempenho avaliar?</p> <p>Como fazer a avaliação?</p> <p>Quem deve fazer a avaliação?</p> <p>Quando fazer a avaliação?</p> <p>Como comunicar a avaliação do desempenho?</p>
--

Figura 02: Seis questões-chaves para a avaliação de desempenho.

Fonte: Milkovich e Boucheau, 2000, p. 99

Conforme Milkovich e Boudreau (2000) as informações obtidas com a avaliação de desempenho são fundamentais para que os colaboradores recebam informações sobre seus pontos fortes e pontos fracos buscando pelo aperfeiçoamento constante. Além de ser útil aos colaboradores a avaliação de desempenho pode trazer vários benefícios para a organização como ajudar no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento e servindo de base para tomadas de decisões importantes como promoções, demissões e recompensas.

De acordo com David (1983) “A avaliação, com fins de desenvolvimento e aconselhamento, deve se concentrar nos pontos fortes e fracos da performance do individuo, buscando identificar como ela pode ser melhorada.” As pessoas buscam feedback e quando essa retroalimentação é eficiente e bem gerenciada pode influenciar diretamente no comportamento e motivação dessas pessoas. Para Nadler, Hackman e Lawler (1983) a avaliação de desempenho só é útil se o

indivíduo estiver receptivo a receber feedback e interessado a discutir sobre sua performance.

Para Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001, pg 106) “A avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemático do desempenho do funcionário e o fornecimento de um feedback sobre os ajustes de desempenho necessários.”

Segundo França (2007) o desempenho pode ser medido através de quatro dados recolhidos:

- Produção: São informações concretas e objetivas como volume de vendas, lucros, peças produzidas, etc.;
- Pessoais: Dados relativos ao próprio colaborador como taxa de absenteísmo, rotatividade, etc.;
- Administração por objetivos: Mede se a pessoa atingiu ou não os objetivos e metas traçadas dentro do período determinado;
- Medições subjetivas: Avalia com perguntas sobre o comportamento do funcionário como liderança, proatividade, atitude, etc.

Para Pontes (2005) vários são os objetivos de um programa de avaliação, porém, vale ressaltar três principais, sendo eles: propor melhorias contínuas no desempenho da empresa e das pessoas, alavancar o crescimento dos colaboradores e melhorar o processo de comunicação entre os níveis da organização. Se um programa de avaliação não consegue atender aos objetivos acima descritos não pode ser considerada um sistema de avaliação eficaz.

Conforme Ribeiro (2006) os objetivos de uma avaliação devem ser específicos, realistas, mensuráveis e alcançáveis e sempre motivando a busca permanente pelo crescimento do indivíduo. Ainda segundo o autor deve ser avaliado o desempenho atual e não o potencial, avaliar os resultados de um período e não apenas de eventos recentes, avaliar os resultados alcançados e não conhecimentos e habilidades e por último avaliar os resultados que foram alcançados e não progressos.

Conforme Dessler (2003) os diretores avaliam seus colaboradores com o objetivo de conseguir subsídios para as tomadas de decisões. Algumas das principais razões de se fazer a avaliação de desempenho é que ela pode trazer informações importantes nas tomadas de decisões como, por exemplo, aumento de salários e promoções, permitindo que a direção juntamente com seus colaboradores

desenvolva planos de ação para corrigir possíveis deficiências encontradas no desempenho atual.

De acordo com Pontes (2006, p. 22) “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial desenvolvimento futuro.”

França (2007) diz que a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e melhorar o desempenho individual e grupal promovendo crescimento pessoal e profissional. Quando feita positivamente traz benefícios a todos os envolvidos na organização, trazendo retorno sobre a qualidade do desempenho, ponto central do programa. Na figura 3 observam-se os benefícios e beneficiários de uma avaliação positiva.



Figura 03: Benefícios e beneficiários da avaliação

Fonte: França (2007, p.117) apud Gillen (2000, p.9) e Siqueira (2002, p.59)

Através da avaliação de desempenho é possível aperfeiçoar os recursos humanos da organização. Com a avaliação é possível segundo Gil (2001, p. 149)

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior a requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000) para que a avaliação seja bem sucedida é necessário que forneça resultados específicos e mensuráveis, estimulando melhorias através de objetivos e metas relevantes, alcançáveis e ao mesmo tempo desafiadoras estabelecendo um prazo para cumprimento e obtenção de resultados.

De acordo com Ribeiro (2006) existem premissas importantes para implantação do programa de avaliação de desempenho, algumas delas são: medir o desempenho garantindo que o empregado saiba com clareza seu papel e suas responsabilidades, estabelecer uma conexão entre o desempenho e o reconhecimento funcional e salarial da pessoa, haver envolvimento e apoio integral da direção da empresa e por último elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização.

A validade da avaliação depende muito da metodologia adotada, porém, é de vital importância que o avaliador esteja capacitado e treinado para este fim e que o funcionário receba o feedback corretamente para garantir o sucesso do programa. Para Gil (2001, p. 163) “a avaliação de desempenho terá pouco valor se o empregado não tomar conhecimento dela. Afinal, um de seus principais objetivos é proporcionar feedback acerca de seu desempenho com vista na correção de seus pontos fracos.” A avaliação necessita ser muito bem planejada e conduzida.

Conforme Marras (2005) através de uma avaliação de desempenho a organização pode mensurar três campos organizacionais; o campo dos resultados, do conhecimento e do comportamento.

O campo dos resultados é a visão que integra fatores ligados as metas predefinidas pela empresa e que devem ser cumpridas dentro de um prazo pré-estabelecido,

podendo ser quantitativo, onde essa meta pode ser medida através do fator numérico ou qualitativo onde não é medido por números e sim por propriedades e valores que definem aquilo que foi alcançada a meta proposta.

O campo do conhecimento refere-se ao andamento e trajetória cognitiva do funcionário, verifica-se se o colaborador assimila o volume de informações que lhe são repassadas através de treinamentos.

O campo do comportamento refere-se a análise dos comportamentos, valores e atitudes do colaborador relacionando-os aos padrões culturais e comportamentais exigidos pela organização.

Entre os diversos métodos de avaliação existentes Marras (2005) destaca os seguintes:

- Escalas gráficas;
- Incidentes críticos;
- Comparativo;
- Escolha forçada;
- 360 graus

França (2007) menciona que não existe um sistema pronto de avaliação de desempenho, pelo contrário, existem vários modelos de avaliação e cada programa tem seus pontos fortes e pontos fracos, qualidades e limitações. Deve-se por tanto analisar minuciosamente qual sistema adapta-se melhor ao ambiente e cultura da organização.

Para Mueller (2003) o motivo para o quais muitos programas de avaliação fracassam geralmente é a escolha errada do sistema, juntamente com a sua má implantação, a falta de integração com os sistemas de RH e a falta de adaptação do programa a cultura da organização.

De acordo com Gil (2001) alguns dos principais equívocos cometidos na implantação do sistema de avaliação são: Falta de clareza na definição dos objetivos; ausência ou baixo envolvimento da alta administração; falta de qualificação para administrar pessoas; exclusão dos funcionários no processo de planejamento do desempenho, entre outros.

Ribeiro (2006) diz que o programa corre risco de fracassar muitas vezes por se tornar muito burocrático perdendo a qualidade. Outro fator determinante é o numero de objetivos estabelecidos, se a organização propuser mais do que a

capacidade das pessoas o programa não consegue gerar ação e os colaboradores perdem o interesse.

Segundo Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002) na maioria das vezes as pessoas não fazem o que se esperam delas por que não sabem ou não possuem informações suficientes sobre o processo. Normalmente isso se dá pelos seguintes fatores:

- Desconhecem quais são as expectativas;
- Não possuem autoridade para realizá-las;
- O próprio ambiente de trabalho cria dificuldades e obstáculos;
- São ignoradas quando realizam o trabalho corretamente;
- Falta feedback;
- Não estão motivadas.

É de vital importância escolher um programa de avaliação que seja adequado ao ambiente organizacional para que não ocorra a implantação de métodos inadequados as reais necessidades da organização trazendo como consequência o fracasso do programa. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 99) “A maneira como alguma coisa é medida é tão importante quanto o que é medido.

Vários são os métodos e sistemas que podem ser utilizados para a implantação e execução da avaliação de desempenho. De acordo com Dessler (2003) a avaliação é conduzida através de um ou mais métodos de avaliação. As avaliações mais freqüentes costumam ser aplicadas através de entrevistas aos funcionários, porém, podem ser realizadas através de escalas comportamentais, escalas gráficas, comparação entre pares, monitoramento eletrônico de desempenho, avaliação 360 graus, entre outros.

A avaliação 360 por sua vez trata-se de um modelo atual que está sendo implantado com freqüência pelas organizações, porém, devido a sua complexidade na maioria das vezes o programa fracassa. Dessa forma abordaremos sobre esse método de avaliação no subitem a seguir para melhor compreender seu funcionamento.

2.6 AVALIAÇÃO DESEMPENHO 360 GRAUS

No passado as avaliações de desempenho eram implantadas pelas organizações com os objetivos de definir salários, promoções e demissões. O público alvo da avaliação eram apenas os empregados de menor escala na hierarquia da empresa. A alta direção como o presidente, gerentes e demais chefias não eram avaliados. Segundo Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002) esse tipo de avaliação unilateral é sujeita a muitas injustiças e preconceitos, onde os líderes analisavam os funcionários sempre de cima pra baixo através de questionários impressos com pouco uso estratégico.

Diferente dos modelos tradicionais de acordo com Gil (2001) na avaliação 360 graus cada um diz o que pensa sobre o desempenho e postura de todos. Nesse instrumento de avaliação um gerente, por exemplo, pode opinar sobre o trabalho do presidente e ouvir críticas de um estagiário.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) reforçam que a avaliação de desempenho se baseia em um feedback completo com todos os contatos da pessoa, sendo que além da chefia, colegas e subordinados, ela mesmo se avalia e inclusive as pessoas com que lida fora do ambiente organizacional, como clientes, fornecedores, etc.

Atualmente as organizações estão focadas no processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa e não mais apenas na avaliação em si. Para Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002, p.58) “Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam na organização.”

Ainda segundo o autor um instrumento de avaliação deve ser construído com base em alguns pilares, como:

- Competências: Para que a empresa atinja seus objetivos é necessário expressar o que se espera das pessoas;
- Perfil de excelência: Deve ser desafiador, porém tangível para todos;
- Avaliados e avaliadores: Todos os níveis hierárquicos devem ser avaliados, num universo de 360 graus, onde toda a empresa participe;
- Definição do instrumento: Deve ser customizado e adaptado a realidade da organização;

- Plano de sustentação: a avaliação deve estar sustentada e integrada por um plano amplo que envolva todas as políticas do RH com coerência;
- Gestão de resultados: Os resultados da avaliação devem estar disponíveis para o avaliado e seu superior imediato para que possam traçar juntos um plano de desenvolvimento. O RH também deve ter acesso para ajudar no acompanhamento do desenvolvimento e traçar um plano de educação continuada a partir do que foi planejado pelo avaliado para seu autodesenvolvimento;
- Coaching: Como a avaliação 360 graus modifica a relação entre avaliado e avaliador é importante que ambos saibam fornecer feedback com clareza colocando-se na posição de coaching.

A avaliação 360 graus é considerada o modelo mais completo de avaliação, como também, o mais complexo. Para Marras (2005) ele recebe este nome justamente pela dimensão que abrange o seu campo de feedback. Identifica-se com cenários participativos e democráticos onde o avaliado é analisado por todos os elementos que tenham contato com ele, isso incluem não apenas os clientes internos como também os clientes externos.

A avaliação de desempenho 360 graus de acordo com França (2007, p. 124):

É um método que consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (network): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros stakeholders; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de feedback.

A avaliação 360 graus, pode também ser conhecida como feedback 360 graus, avaliação multivisão, feedback com múltiplas fontes, entre outros. Segundo Reis (2000) é um recurso cada vez mais utilizado pelas organizações para aprimorar o seu desempenho gerencial. O fato de os participantes receberem feedback simultaneamente contribui para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades que a organização necessita.

Em tese, a avaliação 360 graus é um modelo mais democrático. Algumas vantagens desse sistema de avaliação é dar voz a todos os envolvidos da organização e obter vários pontos de vista sobre o desempenho. “A diversidade geralmente resulta em julgamentos mais equilibrados. Possibilita uma visão mais

abrangente dos seus pontos fortes e fracos.” Gil (2001, p.166). Isso pode auxiliar e muito no plano de carreira das pessoas.

Para Reis (2000) é possível mencionar três premissas centrais sobre o feedback de múltiplas fontes. Primeiramente o feedback precisa ser muito bem estruturado servindo como instrumento de aprendizagem e desenvolvimento. A segunda premissa é que o fato do feedback vir de diferentes fontes permite uma maior compreensão sobre como os próprios comportamentos e atitudes impactam no ambiente organizacional. A terceira premissa é que para aparecerem os resultados é necessário um ambiente organizacional favorável e disposto a mudança juntamente com as diferenças individuais e o empenho pessoal.

Segundo Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002) os objetivos da utilização do instrumento de avaliação 360 graus são de propor uma nova cultura organizacional que busque pelo processo contínuo de feedback, identificar seus talentos, apontar quais as competências estratégias a serem desenvolvidas, traçando planos específicos para desenvolvimento pessoal e profissional para que o padrão de excelência exigido pela empresa seja alcançado, Além de, servir de base para seleção de pessoas para promoções e oferecer oportunidades para melhorar a comunicação e o relacionamento entre as áreas.

De acordo com Reis (2000) o 360 graus refere-se a comportamentos observáveis. Baseia-se em um processo que faz levantamento das percepções que as pessoas tem a respeito de determinados comportamentos do individuo que está recebendo o feedback. Dessa forma quem avalia analisa a frequência desses comportamentos e o próprio avaliado registra suas próprias percepções. Os feedbacks servem para planos de desenvolvimento pessoal e atividades propostas pela empresa como treinamentos, por exemplo.

O instrumento de avaliação 360 graus na prática deve possibilitar quantidade expressiva de cruzamento de dados, sendo que suas informações podem gerar vários relatórios com feedbacks explícitos sobre habilidades, comportamentos, competências, entre outros. É vital que o processo de feedback contribua para melhorar o clima organizacional, não existindo uma regra sobre a periodicidade da aplicação do instrumento. (Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al., 2002).

Existem algumas desvantagens na avaliação 360 graus. Segundo Gil (2001, p. 166) “Não é para qualquer empresa. Se não houver uma cultura de portas

abertas, uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe só podem gerar intriga.” Para o autor têm-se o risco de acontecerem avaliações pessoais e subjetivas, onde as pessoas não falam a verdade por medo de sofrerem represálias depois. Esse é um dos motivos pelos quais muitos programas fracassam.

De acordo com Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002,p. 61) “O sucesso de qualquer projeto depende da adesão de toda a empresa e a única forma de obtê-la é mostrar os ganhos por meios de resultados.” Dessa forma o instrumento de avaliação 360 graus alcança os resultados almejados, sendo que, a empresa passa a conhecer melhor seu capital humano e os colaboradores passam a atuar com mais assertividade.

Não existe um modelo pronto de avaliação 360 graus, afinal, cada empresa é singular e busca por diferentes padrões de excelência, porém, é possível criar um roteiro com as principais questões-chaves para que as organizações que desejam implantar este tipo de avaliação possam basear-se, atendo-se a premissas fundamentais para que a implantação, aplicação e manutenção desse instrumento seja sinal de sucesso e desenvolvimento. No subitem a seguir será explanado um roteiro com os principais requisitos para implantação da avaliação 360 graus.

2.7 ROTEIRO COM OS PRINCIPAIS REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS

O primeiro requisito básico e fundamental para implantação da avaliação 360 graus, é sem dúvida, a cultura organizacional. Precisa-se perguntar primeiramente se existe espaço para a utilização desse instrumento dentro da organização, se a resposta for positiva, provavelmente o programa se adaptará a estrutura da empresa.

Como já mencionado, Gil (2001) diz que esse modelo de avaliação é democrático e para que funcione precisa de uma empresa de portas abertas, com um clima organizacional positivo e com uma comunicação eficaz. É necessário que a organização se preocupe com as pessoas, tenha objetivos organizacionais bem definidos, é importante também que a avaliação tenha apoio da direção e o envolvimento do RH.

Conforme Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002) o instrumento de avaliação deve inserir-se a realidade da organização e para assegurar o sucesso o programa:

- Precisa estar alinhado com a estratégia organizacional;
- Precisa receber apoio e patrocínio da alta direção;
- Precisa estar integrado aos demais processos e políticas de RH;
- Precisa estar de acordo com a cultura da organização;
- Precisa estar compatível com a realidade da empresa;
- Precisa ser voltado para a continuidade das ações.

O segundo requisito é garantir o apoio da alta direção e conscientizar e preparar as pessoas para o método de avaliação. Segundo Castro, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. (2002, p.61) “Deve-se preparar a população visada com seminários de sensibilização antes de introduzir esse novo conceito de avaliação.” Os gestores, equipes e demais envolvidos devem estar orientados sobre a utilização do instrumento, que por sua vez, deverá ser simples e de fácil realização. É necessário “vender” a idéia estimulando a participação das pessoas na elaboração do instrumento, treinando-os para que tenham compreensão sobre a metodologia adotada.

O terceiro requisito fundamental é definir os objetivos do programa e desenvolver o instrumento de avaliação 360 graus. Segundo Ribeiro (2006, p.296) “Os objetivos têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos. Também devem ser objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. E devemos focar os resultados realmente importantes, evitando a rotina.” Definir os objetivos, prioridades e os critérios de avaliação de forma que forneça as pessoas envolvidas um desafio permanente em busca do crescimento pessoal e profissional.

Reis (2000) menciona que após discutir e tornar claros os objetivos e definidos os comportamentos observáveis que melhor atenda as necessidades e as estratégias da organização, a mesma poderá utilizar de diversas técnicas para criação do instrumento como, por exemplo, entrevistas e o questionário.

O instrumento deverá estar adequado aos objetivos da empresa. O autor apresenta um modelo muito comum utilizado em questionários de avaliação 360 graus baseado em escala de frequência, como pode ser observado na figura 04.

- 0 = não possuo informações suficientes
 1 = nunca
 2 = de vez em quando
 3 = com razoável freqüência
 4 = com grande freqüência
 5 = sempre

Com que freqüência este gerente...	
1. Demonstra compreender como funcionam os negócios.	0 1 2 3 4 5
2. Comunica claramente a estratégia.	0 1 2 3 4 5
3. Identifica oportunidades de negócio, desenvolve contatos e, efetivamente vende produtos e serviços da empresa.	0 1 2 3 4 5
4. Negocia e esclarece metas e expectativas de desempenho com a sua equipe	0 1 2 3 4 5
5. Busca saber das pessoas o que elas precisam para fazer um trabalho melhor.	0 1 2 3 4 5
6. Apóia o desenvolvimento com feedback e coaching	0 1 2 3 4 5

Figura 04: Exemplo de questionário utilizado na avaliação 360 graus
 Fonte: Reis ((2000, p.61)

“Qualquer que seja o instrumento utilizado, é preciso certificar-se de que ele seja efetivamente capaz de fornecer as informações esperadas.” REIS (2000, p.62). Vale ressaltar que a realização de um projeto piloto antes da efetiva aplicação do instrumento é um teste eficaz para minimizar erros, ambigüidades, dificuldades de compreensão, entre outros.

É fundamental checar se o instrumento está pronto antes de sua implantação. Caso o instrumento seja aplicado e apresente uma sequencia de erros e seja de difícil compreensão, o mesmo instrumento pode não trazer credibilidade aos avaliadores e avaliados, levando ao fracasso do programa.

O quarto requisito após definidos os objetivos, desenvolvido o instrumento, orientado e obtido a participação das pessoas e realizado a implantação da avaliação é o feedback. Após recebido todas as informações, cruzado todos os dados, é essencial para continuidade do programa repassar a todos os envolvidos os resultados obtidos através da avaliação.

Segundo Reis (2000) a forma de apresentação do feedback é crucial, precisa ser feita com planejamento e cautela. O avaliado precisa saber as percepções das pessoas que o avaliaram para verificar seus pontos fracos e pontos fortes e assim, buscar pelo seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.

O quinto requisito é traçar as metas e planejar o futuro. Depois de recebido o feedback é necessário definir os objetivos e planos e criar estratégias de desenvolvimento. Lembrando que conforme Ribeiro (2006) ao formular os desafios é necessário uma linguagem objetiva. As metas devem ser mensuráveis, alcançáveis e sempre estabelecer a periodicidade para realização das mesmas. Manter um prazo para cumprimento dos objetivos e apresentação dos resultados mantém as pessoas ativas, interessadas e motivadas.

Depois de todas as etapas concluídas basta fazer a manutenção da avaliação para o programa não “morrer”. Lembrando que atualizações e constantes mudanças no instrumento são necessárias para que a avaliação 360 graus cresça e se aperfeiçoe junto com o crescimento e desenvolvimento da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração deste trabalho a metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa não permite o uso de métodos estatísticos ou representativos numéricos. Neste tipo de abordagem o pesquisador não poderá fazer julgamentos para não corromper a pesquisa (Goldenberg, 1997).

A pesquisa bibliográfica de acordo com Cervo e Bervian (1996) busca explicar um problema a partir de um referencial teórico já publicado. Esse tipo de pesquisa é o primeiro passo para o desenvolvimento de qualquer estudo científico. Segundo Vianna (2001, p. 135) “Para desenvolver uma pesquisa bibliográfica você deve proceder ao levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais e outros) publicado a respeito do assunto [...]”.

De acordo com Vianna (2001, p. 122) “Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos [...]”

Esse tipo de abordagem não faz uso de métodos estatísticos ou representativos numéricos, sendo que, o pesquisador não poderá fazer julgamentos para não contaminar a pesquisa (Goldenberg, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito comum nos dias atuais a reestruturação das organizações e a busca constante por novas ferramentas de gestão, afinal, necessitam ter objetivos claros e políticas bem definidas para que a empresa num todo saiba para onde caminhar. Não basta mais apenas o RH, os diretores e demais chefias terem conhecimento das estratégias da instituição, é necessário que os funcionários e demais envolvidos saibam os planos da organização e estejam participativos e engajados com a mesma.

Com a ânsia de conseguir mensurar o grau de comprometimento das pessoas foi criado a ferramenta de avaliação de desempenho. Um instrumento utilizado pela chefia para analisar o desempenho de seus funcionários. A ferramenta de avaliação de desempenho, como as empresas, também está se aperfeiçoando e ganhando novas formas e novos modelos a cada dia.

Atualmente as empresas estão optando pelo modelo de avaliação 360 graus por ser considerado o modelo mais completo de avaliação existente. Neste modelo a pessoa avaliada recebe feedback de várias fontes, ou seja, de todas as pessoas com as quais se relaciona na execução de suas atividades, incluindo clientes internos e externos.

O problema é que a implantação do instrumento de avaliação 360 graus deveria trazer resultados positivos ao ambiente das organizações, porém, frequentemente o programa fracassa, não trazendo o retorno esperado.

Percebe-se que o modelo mais completo também é o mais complexo e exige um ambiente propício para sua aplicação. Infelizmente algumas organizações esquecem que qualquer projeto tem benefícios e desvantagens e aderem a esse método de avaliação sem fazerem um estudo minucioso sobre como essa ferramenta funciona e quais as vantagens e desvantagens que sua implantação pode proporcionar.

Por isso a importância de analisar alguns requisitos e seguir um roteiro para que não ocorram equívocos na sua implantação. Um dos requisitos básicos é analisar se a cultura da organização esta realmente apta a encarar esse tipo de avaliação. Caso esteja o segundo requisito é garantir total apoio e envolvimento da alta direção e do RH e a participação de todas as pessoas da organização. Caso a

cultura organizacional não esteja apta para esse método de avaliação, melhor rever se esse modelo de avaliação é o que melhor se encaixa com aquela organização.

É necessário sensibilizar as pessoas para a importância da implantação da avaliação. Todas as pessoas envolvidas precisam “comprar” a ideia e aderir ao programa. Após isso o terceiro requisito é definir quais os objetivos e o instrumento a ser adotado. Lembrando sempre que o instrumento deve ser personalizado e de acordo com a realidade da empresa.

Com a elaboração e definição dos objetivos e do instrumento é fundamental dar feedback aos envolvidos. As pessoas avaliadas precisam saber os resultados para que possam verificar como estão seus desempenhos. Apenas sabendo qual foi o resultado de sua avaliação que a pessoa terá oportunidade de buscar por melhorias em seu próprio desempenho.

Por último e não menos importante é preciso traçar metas e criar estratégias de desenvolvimento. Com resultados em mão é necessário planejar o futuro e indicar o alcance de objetivos mensuráveis, alcançáveis, realistas e desafiadores.

A avaliação de desempenho pode trazer muitos benefícios tanto as pessoas avaliadas quanto a organização, tais como, crescimento pessoal e profissional, aperfeiçoamento, busca por melhorias, aumento do desempenho e da produtividade, balanço sobre a atuação da empresa, entre outros, porém, para que tudo isso aconteça precisa ser muito bem planejado em um ambiente democrático, com objetivos claros, estratégia organizacional definida, comunicação eficiente, com uma equipe unida e pessoas receptivas a receberem feedback. Do contrário a avaliação de desempenho 360 graus pode trazer muitas desvantagens como frustrações, intrigas, falta de feedback, erros na comunicação, perda de tempo, falta de resultados, falta de credibilidade, entre outros, inclusive o fracasso do programa.

Observa-se a partir disso que o diferencial não está em implantar uma ferramenta de gestão, mais sim em analisar profundamente qual a melhor ferramenta para a realidade de determinada organização e como realmente utilizá-la corretamente

Não existem métodos prontos para gerir organizações é necessário que cada empresa busque sempre por algo que a mantenha competitiva no mercado, mas, que ao mesmo tempo também seja fonte de valorização e realização das pessoas que contribuem de uma forma ou de outra para o sucesso da organização.

REFERENCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CASTRO, Alfredo Pires de, Neto, Almiro dos Reis, et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de RH: Fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Recursos Humanos: Pessoas, Organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Tradução: Cynthia Côrtes de Barros Azevedo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Scheila Bendo. **Análise de clima organizacional de um supermercado localizado no Extremo Sul Catarinense**. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

_____ **Os campeões do recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George t., Boudreau, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, P.M. Organizações e mudança organizacional. In: _____ **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

NADLER, David A, HACKMAN, J. Richard, LAWLER, Edward E. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Camous, 1983.

NASCIMENTO, Roberta F. Lopes; Lopes, Regina M. Fernandes; Argimon, Irani de Lima. **Avaliação de desempenho nas organizações.** Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0241.pdf>> Acesso em: 28 de janeiro de 2014.

OLIVEIRA. Marco A. **Cultura Organizacional.** São Paulo: Nobel, 1988.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho.** 6.ed. São Paulo: LTR, 2006.

_____ **Avaliação de desempenho:** Nova abordagem. 9.ed. São Paulo: LTR, 2005.

_____ **Avaliação de desempenho:** uma abordagem sistêmica. 2.ed. São Paulo: LTR, 1986.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus:** Um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. OSBORNE, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem às estratégias de negócios. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U. , 2001.