

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

STEPHANY KAORI YOSHIDA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO NA EQUIPE DE
METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DA UFSC

FLORIANÓPOLIS

2009

STEPHANY KAORI YOSHIDA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO NA EQUIPE DE
METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DA UFSC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina de Estágio Supervisionado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em: Recursos Humanos

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

STEPHANY KAORI YOSHIDA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO NA EQUIPE DE
METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DA UFSC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 26 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador

Prof. Dante Marciano Girardi, Dr.
Membro

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski, Msc.
Membro

À minha família, pelo amor incondicional e
pelo apoio constante apesar da distância...

AGRADECIMENTOS

À minha família, por ter me proporcionado a educação que tive e pelo apoio constante em todos os momentos para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

Aos colegas e companheiros de turma, que me acompanharam durante o curso, principalmente àqueles que se tornaram meus amigos e foram muito importantes nesta trajetória.

Aos meus amigos da turma Adm 05.2 noturno: Digão, Vitinho e Daniel, pelas brincadeiras que descontraíam o ambiente da sala de aula, pelo apoio e pela amizade que acompanhou estes anos de curso; Rafaela, pelo carinho, pelas broncas, pelos abraços e apoio quando passei por problemas de família, por ter se tornado mais que uma amiga e por me abrigar em sua casa quando me mudei para Florianópolis; Vanessa e Thais, pela compreensão e pela cooperação nos trabalhos que desenvolvemos juntas, além da amizade que acabou surgindo nesse tempo.

Em especial, ao Jadir, meu companheiro inseparável desde o início do curso, que demonstrou uma grande amizade e imenso carinho por mim, me dando aquela força sempre que precisei. E, também, pelo suporte e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos de Balneário Camboriú, Cello, Jão, Samir e Shann, pela parceria, pelo apoio, e pela diversão que me proporcionaram, principalmente, neste último ano de faculdade, o que com certeza foi um “escape” para as tensões, o estresse e o nervoso ao longo do ano.

Aos tutores dos projetos “O saber para conquistar um lugar” e “O caminho do conhecimento” pelo companheirismo e apoio, principalmente durante os dias mais críticos e próximos à entrega deste trabalho.

Aos amigos de Florianópolis: Manitos (Anderson), Isa, Carol, Érika e Mainardi que estiveram ao meu lado nos bons e maus momentos desde que me mudei para Floripa e que também contribuíram com muita diversão e risadas nestes 19 meses.

Aos professores do curso de Administração, por terem compartilhado o conhecimento que adquiri ao longo destes anos e que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal.

Ao professor e orientador Dalmau, por ter acreditado em mim e permitido a realização deste trabalho, entre “puxões de orelha” e reconhecimento pelo trabalho feito.

À Denise e toda Equipe de Metodologia para Educação a Distância, por abrirem suas portas e me acolherem como membro da equipe e pela disposição em fornecer todas as

informações necessárias para a realização deste trabalho. Em especial à Juliana, que me deu um ombro amigo durante estes meses em que faço parte da equipe.

À todos, muito obrigada!

RESUMO

YOSHIDA, Stephany Kaori. **Avaliação de Desempenho Humano**: um estudo de caso na Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. 2009. 102 p. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Com o intuito de garantir eficiência e eficácia em suas atividades, as organizações têm buscado avaliar o desempenho de seus colaboradores, pois possibilita melhorar e facilitar o gerenciamento do conhecimento, através da identificação dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo. Assim, este trabalho consiste num estudo de caso sobre Avaliação de Desempenho na Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, a qual é responsável pela coordenação e pelo procedimento metodológico dos cursos a distância ofertados pelo CAD/UFSC. O objetivo geral deste trabalho estudo consiste em identificar os indicadores que devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância. Este trabalho consiste num estudo de caso e possui caráter descritivo quanto ao objetivo e quanto à sua abordagem é caracterizado como qualitativo. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada, questionário e observação participante e a análise ocorreu ao se estabelecer relações entre as informações obtidas na entrevista, nos questionários e na observação da pesquisadora, correlacionando estas relações com a teoria. Foi possível identificar os objetivos estratégicos da equipe quanto à avaliação de desempenho e desenvolver um instrumento de avaliação para os cargos os quais este trabalho contemplou (*designer* instrucional e auxiliar pedagógico), com base no levantamento de indicadores de desempenho. Averiguou-se a adaptabilidade do instrumento proposto aos propósitos dos cargos e da equipe através de uma simulação de aplicação da avaliação em dois indivíduos, sendo um ocupante de cada cargo. Além disto, algumas sugestões foram propostas à equipe com relação a implementação do programa de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Recursos humanos, avaliação de desempenho, educação a distância.

ABSTRACT

YOSHIDA, Stephany Kaori. **Human Performance Evaluation:** a case study at Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. 2009. 102 p. Graduation in Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

In order to ensure efficiency and effectiveness in its activities, organizations have sought to evaluate the performance of its employees, because it allows to improve and facilitate knowledge management, by identifying the strengths and weaknesses of each person. So this paper is a case study on the Performance Evaluation at the Methodology for Distance Education Team of the Management Department of UFSC, which is responsible for coordinating and methodological procedure of distance education courses offered by CAD/UFSC. The objective of this paper is to identify the indicators that should be adopted in the preparation of a performance evaluation instrument for the Methodology for Distance Education Team. This study consists is a case study and has a descriptive characteristic as to the purpose and as to the approach is characterized as qualitative. The data were collected through semi-structured interviews, questionnaires and participant observation and the analysis occurred by establishing relations among the information obtained in the interview, the questionnaires and observation of the researcher, correlating this relations with the theory. It was possible to identify the strategic objectives of the team on the performance evaluation and to develop a performance evaluation form for the position that this paper contemplated (instructional designers and pedagogical assistant), based on survey of performance indicators. It was found the adaptability of the proposed instrument for purposes of the offices and team through a simulation of the evaluation in two persons, one occupant of each position. Some suggestions were proposed to the team for the implementation of the performance evaluation.

Keywords: Human Resources, performance evaluation, distance education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os Processos de Gestão de Pessoas de Chiavenato (1999)	23
Quadro 2: Objetivos da Avaliação de Desempenho	30
Quadro 3: Relação Objetivos Específicos - Técnica de Coleta de Dados	58
Quadro 4: Descrição do Cargo de <i>Designer</i> Instrucional.....	70
Quadro 5: Descrição do Cargo de Auxiliar Pedagógico.....	71
Quadro 6: Indicadores de Desempenho para o Cargo de <i>Designer</i> Instrucional	73
Quadro 7: Indicadores de Desempenho para o Cargo de Auxiliar Pedagógico	74
Quadro 8: Pontuação dos Fatores	80
Quadro 9: Grade de Desempenho.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Processo de Avaliação de Desempenho	31
Figura 2: Exemplo de Escala gráfica	41
Figura 3: Exemplo de Formulário – Método da Escolha Forçada.....	41
Figura 4: Exemplo de Relatório – Método de Incidente Crítico	43
Figura 5: Exemplo de Formulário – Método de Comparação entre Pares	44
Figura 6: Estrutura da Equipe de Metodologia para EaD.....	63
Figura 7: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de <i>Designer</i> Instrucional... 76	
Figura 8: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de Auxiliar Pedagógico	78
Figura 9: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de <i>Designer</i> Instrucional – Simulação	82
Figura 10: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho por Critério do Colaborador A – Simulação	84
Figura 11: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador A - Simulação	85
Figura 12: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de Auxiliar Pedagógico – Simulação	85
Figura 13: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho por Critério do Colaborador C – Simulação	87
Figura 14: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador C – Simulação	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador A – Simulação.....	84
Tabela 2: Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador C – Simulação	87

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AD – Avaliação de Desempenho

ADH – Avaliação de Desempenho Humano

ARH – Administração de Recursos Humanos

AVEA – Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem

CAD – Departamento de Ciências da Administração

EaD – Educação a Distância

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PNAP – Programa Nacional de Formação em Administração Pública

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.1 Planejamento de Recursos Humanos.....	24
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO	27
2.2.1 Conceitos e Objetivos de Avaliação de Desempenho.....	27
2.2.2 O Processo de Avaliação de Desempenho.....	31
2.2.2.1 Padrões de Desempenho	33
2.2.2.2 Quem avalia.....	36
2.2.2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	40
2.2.3 Desenvolvimento do Instrumento de Avaliação.....	46
2.2.4 Documento Normativo	50
2.2.5 Entrevista de Avaliação de Desempenho e Plano de Ação.....	51
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 TIPO DE ESTUDO	56
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	57
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	57
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	59
4 ESTUDO DE CASO: EQUIPE DE METODOLOGIA PARA EAD.....	61
4.1 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	64
4.2 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO	66
4.2.1 Definição do Método.....	66
4.2.2 Periodicidade da Avaliação	67
4.2.3 Quem Avalia.....	67
4.2.4 Formalização do Programa	69

4.2.5 Desenvolvimento do Instrumento de Avaliação.....	69
4.2.5.1 Descrição de Cargos	70
4.2.5.2 Determinação dos Indicadores.....	72
4.2.5.3 Escala de Avaliação.....	75
4.2.5.4 Aplicação Teste do Instrumento de Avaliação	81
4.2.6 Entrevista de Avaliação de Desempenho.....	88
4.2.7 Sugestões à Implementação da Avaliação de Desempenho	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES.....	96
APÊNDICE A – DOCUMENTO NORMATIVO	96
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	100
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS	101

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo apresenta a contextualização e definição do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Alguns fatores como a economia globalizada, a evolução da informação e da comunicação, juntamente com os avanços tecnológicos, têm promovido fortes pressões e mudanças (de ordem econômica, política e social) nas organizações, fazendo com que estas tenham que tornar-se mais flexíveis e pró-ativas e que possuam maior agilidade em seus processos para conseguir se adaptar às novas situações e manter a competitividade.

Para obter melhores resultados neste cenário de pressões e mudanças, as empresas têm investido em um importante patrimônio: o conhecimento. O capital intelectual tem ganhado espaço sendo reconhecido como elemento fundamental para se adquirir efetivas respostas e soluções a estes desafios. Enfim, está se tornando, cada vez mais, fonte de vantagem competitiva à empresa, devendo ser muito bem gerenciado.

A Gestão de Pessoas, de acordo com Gil (2001, p.17) “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”. Assim, a área responsável pela gestão de pessoas, normalmente conhecida como RH (recursos humanos), é responsável por tentar criar uma relação agradável e duradoura entre a organização e as pessoas, a fim de que todos exerçam bem suas funções para o bom desempenho organizacional e individual.

A gestão de pessoas deve possuir seu planejamento e suas estratégias específicas, assim como as outras áreas da empresa. Dentro da área de RH existem diversos subsistemas que devem ser planejados adequadamente a fim de alcançar os resultados esperados. Estes subsistemas, ou atividades de recursos humanos compreendem o recrutamento e a seleção, o treinamento e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a modelagem de cargos, entre outros.

Com o intuito de assegurar eficiência e eficácia em suas atividades, as organizações, através da gestão de pessoas, têm buscado avaliar o desempenho de seus colaboradores. A avaliação de desempenho, segundo Marras (2002, p. 173), é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em períodos e área específicos (conhecimento, metas, habilidades, etc.)”.

Através da avaliação de desempenho humano (ADH), as organizações procuram melhorar e facilitar o gerenciamento do conhecimento, identificando os pontos fortes e os pontos a serem trabalhados de cada funcionário. Assim, é possível comparar o comportamento e as atitudes esperadas de cada colaborador (com relação ao cargo ocupado) com o que está efetivamente sendo realizado.

Além disto, a ADH pode contribuir para o aumento de produtividade e obtenção de maior satisfação no trabalho de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2001, p. 107), “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.”

Dentro deste contexto, identifica-se a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta para medir o desempenho dos funcionários e comparar com o desempenho esperado pela organização. Para realizar este estudo de caso, foi escolhida a Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A equipe é responsável por todo o procedimento metodológico de oferta de cursos a distância, promovidos pelo Departamento de Ciências da Administração (CAD) da UFSC. Os trabalhos são desempenhados por um total 27 profissionais e envolvem diversas atividades: desenvolvimento e atualização do Ambiente Virtual de Ensino-aprendizagem (AVEA), coordenação de projetos, revisão ortográfica de textos de materiais pedagógicos, e adaptação final (diagramação) do mesmo, edição de videoaulas.

Integrando esta equipe multidisciplinar, destacam-se dois profissionais responsáveis pelos primeiros ajustes no material impresso dos cursos, para que o mesmo atenda a metodologia para educação a distância através de recursos dialógicos e interativos: o *designer* instrucional e o auxiliar pedagógico.

O *designer* instrucional é responsável pela adaptação da linguagem textual para a metodologia de EaD de materiais didáticos utilizados nos cursos ofertados pelo CAD na modalidade a distância. O auxiliar pedagógico auxilia o *designer* instrucional a realizar estes ajustes e revisão do texto. Ou seja, estes indivíduos são os primeiros profissionais a trabalharem o material escrito pelo conteudista.

Assim, torna-se relevante a criação de um instrumento de avaliação de desempenho para a equipe, para que tenham conhecimento de seu desempenho na execução de suas atividades.

A existência de um sistema de avaliação de desempenho adequado, que atenda às características da organização e os requisitos básicos dos cargos e das pessoas envolvidas é essencial para se ter um retorno efetivo e obter benefícios com a avaliação. É importante que a avaliação seja utilizada da maneira mais produtiva possível, não apenas em favor da empresa, mas, também, do funcionário (BERGAMINI, 1983).

Desta forma, verifica-se a relevância do processo de avaliação de desempenho e a importância de um sistema efetivo de avaliação, na busca de melhores resultados tanto individuais quanto organizacionais.

Sendo assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais indicadores devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância?*

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema proposto, estabelecem-se os objetivos do trabalho, dividido em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em identificar os indicadores que devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os objetivos estratégicos da equipe quanto à avaliação de desempenho;
- b) levantar os indicadores de desempenho para os cargos de *Designer* Instrucional e Auxiliar Pedagógico;
- c) propor um instrumento de avaliação de desempenho;
- d) testar o instrumento de avaliação e promover correções necessárias; e
- e) propor sugestões que possam auxiliar na implementação da avaliação de desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Numa economia em que se vive em um ambiente de maior complexidade, o conhecimento é considerado a fonte mais segura de vantagem competitiva. A capacidade de administrar a capacidade intelectual de uma pessoa, transformando-a em produtos e serviços, acaba sendo a habilidade gerencial crítica desta era.

Uma maneira de fortalecer os recursos humanos de uma organização é utilizar mecanismos para alavancar as competências essenciais dos profissionais investindo em ações que possam motivar e gerar um melhor resultado. É neste ponto, então, que entra em cena a gestão de pessoas ou de recursos humanos, coordenando os esforços das pessoas e a sua cooperação a fim de alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais.

Com a finalidade de conhecer melhor seu capital intelectual e monitorar o desempenho produtivo do mesmo, para assegurar, então, sua vantagem competitiva, a gestão de pessoas propõe a realização de avaliação de desempenho humano nas organizações. A avaliação de desempenho é um recurso estratégico que auxilia uma organização a identificar os níveis de desempenho das pessoas e as áreas que precisam ser mais desenvolvidas.

Considerando estes fatos, o tema Avaliação de Desempenho foi escolhido com o propósito de ampliar e desenvolver os conhecimentos sobre tal através de referenciais teóricos e de aplicação prática.

Para a realização deste trabalho, foi escolhida a Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, que é

responsável pela coordenação e pelo procedimento metodológico dos cursos a distância ofertados pelo CAD.

Um trabalho se justifica através de sua importância, oportunidade e viabilidade. A importância é justificada ao se recorrer aos objetivos do trabalho que se propõe avaliar; a oportunidade se dá pelas mudanças em todo ambiente organizacional, novas tecnologias/técnicas gerenciais, ou pelos vários meios de se alcançar um objetivo; e, a viabilidade pode ser definida por fatores como complexidade, custo e acesso às informações (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

A importância do trabalho pode ser justificada, primeiramente, por possibilitar um conhecimento maior do tema abordado, que é bem evidenciado na área de recursos humanos, e, pelo fato de o mesmo levantar dados, analisar, e propor um modelo de avaliação de desempenho para a equipe. Desta maneira, a Equipe de Metodologia para Educação a Distância terá um sistema que possibilite o conhecimento do desempenho real de seus profissionais em comparação ao esperado.

A viabilidade se caracteriza pela quantidade de informações disponíveis para o assunto abordado, pelo período de realização do trabalho possibilitar a coleta de informações dentro do prazo, e, pelo baixo custo de recursos financeiros a serem despendidos.

O trabalho ainda se justifica oportuno, uma vez que a autora faz parte da equipe, o que facilita o acesso às informações e documentos necessários para a realização do trabalho. Além disto, a Equipe de Metodologia para Educação a Distância se apresentar receptiva à proposta do trabalho e disposta a colaborar com os dados e as informações necessárias.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do trabalho refere-se à introdução, em que se apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho, que indica os temas abordados em cada capítulo.

O segundo capítulo apresenta referencial teórico utilizado, com os conceitos estudados, que compreendem administração de recursos humanos e avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo encontra-se a metodologia que apresenta o tipo de estudo, o universo e a amostragem, as técnicas de coleta e análise de dados, e, as limitações do estudo.

O capítulo quatro aborda o estudo de caso em si, apresentando os dados e informações coletados através de questionários, entrevistas e observação participante e a discussão e a análise dos mesmos.

O último capítulo compreende as considerações finais a respeito do problema de pesquisa e do alcance dos objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta conceitos e interpretações de obras e autores referentes aos temas abordados no presente trabalho, sendo: administração de recursos humanos e avaliação de desempenho.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Embora as relações humanas já fossem desenvolvidas e estudadas durante o século XIX, começa-se a falar em administração de recursos humanos, propriamente dita, na década de 60, quando essa expressão passou a substituir a Administração de Pessoal e as Relações Industriais (GIL, 2001).

A Administração de Recursos Humanos evoluiu, no último século, de aspectos limitados, como contratar e demitir, para uma visão mais ampla dos funcionários como pessoas complexas com uma série de necessidades. Os gerentes de hoje assumem a visão mais ampla no gerenciamento dos recursos humanos. (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 201).

Dentro desta nova concepção da administração de recursos humanos, Dessler (2003) coloca que a administração de recursos humanos (ARH) corresponde às práticas e políticas necessárias para o gerenciamento dos aspectos relacionados às pessoas no trabalho com relação à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração, e, também, à oferta de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Montana e Charnov (2006) dividem o mesmo pensamento e ainda acrescentam que a ARH compreenda outras funções, como supervisão de programas de ação antidiscriminatória e igualdade de oportunidades de emprego.

Já para Gil (2001), a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica. Desta forma, o conceito de sistema, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo só; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

Ou seja, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, contanto que suas relações e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Ainda segundo Gil (2001, p. 21-23), quando uma organização adota o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como:

- a) Interdependência das partes: quando se concebe uma administração como um sistema, torna-se possível identificar suas partes como subsistemas interdependentes;
- b) Ênfase no processo: a administração sistêmica é dinâmica;
- c) Probabilismo: o discurso de uma organização sistêmica não é caracterizado pela certeza absoluta, mas pela probabilidade;
- d) Multidisciplinaridade: a organização sistêmica busca contribuições dos mais diversos campos do conhecimento: da psicologia, da sociologia, da economia, da medicina e outros;
- e) Concepção multicasual: quando se adota o enfoque sistêmico, os fenômenos observados em relação aos indivíduos e aos grupos tendem a ser analisados com base na consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência;
- f) Caráter descritivo: enquanto as organizações tradicionais estão mais preocupadas em definir o que deve ser feito, as organizações sistêmicas procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que as compõem;
- g) Caráter multimotivacional: de acordo com as teorias psicológicas de caráter sistêmico, os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos. As organizações, por sua vez, são constituídas para satisfação desses objetivos. Uma empresa pode ter como objetivo principal o lucro; entretanto, deve proporcionar também os meios para satisfação de outros objetivos. Um empregado pode, por exemplo, estar motivado para trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou da busca de status.
- h) Participação: o processo normal de tomada de decisões, de acordo com o modelo sistêmico, requer a participação daqueles que atuam nas unidades menores, nos subsistemas. Com efeito, numa organização sistêmica, as decisões sobre política de pessoal, por exemplo, só poderão ser tomadas depois de terem sido ouvidos integrantes dos subsistemas de recursos humanos: seleção, treinamento, cargos e salários, etc.;

- i) Abertura: o adequado funcionamento de uma organização sistêmica requer permanente abertura em relação ao ambiente, bem como disposição para ajustar-se às alterações que aí se processam; e
- j) Ênfase nos papéis: as organizações sistêmicas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

Em virtude das diversas transformações ambientais e organizacionais, como a globalização, a evolução da comunicação e das tecnologias de informação, o crescimento intenso da competitividade, entre outras, muitas organizações sofreram mudanças estruturais (reengenharia, terceirização, ou *downsizing*) para sobreviver aos acontecimentos.

Além destes aspectos, é relevante considerar que a composição da força de trabalho tem se tornado cada vez mais diversificada: as mulheres já representam cerca de metade da população economicamente ativa; as mudanças na composição racial estão mais visíveis, sendo que etnias orientais e negras estão ganhando representatividade (DESSLER, 2003).

Com estas mudanças ocorrendo e afetando, principalmente, o ambiente da administração de recursos humanos, na década de 90 muitos questionamentos foram levantados acerca do desenvolvimento da administração de recursos humanos nas organizações; uma das críticas que gerou grandes repercussões foi a terminologia utilizada para *designá-la*. Com isto, foi proposto que as pessoas fossem tratadas como parceiros das empresas, passando a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência. Desta maneira, as pessoas passaram a compor o capital intelectual das organizações (GIL, 2001).

De acordo com Pfeffer (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239)

As organizações se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do passado, no qual o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala.

Há uma relação de simbiose entre as pessoas e as organizações, uma vez que cada uma das partes depende da outra: as organizações não existiriam e não funcionariam sem as pessoas, pois elas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade, racionalidade, e decidem/agem em seu nome (CHIAVENATO, 1999).

Desta forma, evidencia-se a importância das pessoas na organização, e com a mudança de pensamento das empresas, uma nova forma de administração de recursos humanos foi *designada*, a Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Gil (2001) ainda menciona outras terminologias, como Gestão de Talentos, Gestão do capital Humano, Gestão do Capital Intelectual e Gestão de Parceiros.

Porém, é relevante considerar que não foi apenas a nomenclatura que sofreu alteração, as atividades relacionadas à gestão de pessoas também modificaram, ampliando-se para outras funções mais estratégicas.

O enfoque principal da gestão de Recursos Humanos está na busca e no desenvolvimento da qualificação, da competência e da utilização adequada dos talentos das pessoas. A motivação, a realização e a satisfação deverão ser alcançados através do trabalho e não através de artifícios e mecanismos paliativos fora do trabalho (LUCENA, 1995, p. 60).

Neste sentido, Chiavenato (1999) coloca que os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. O Quadro 1 detalha cada um dos processos/atividades.

PROCESSOS/ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS		
Agregar pessoas (Provisão)	Incluir novas pessoas	Recrutamento Seleção
Aplicar pessoas (Aplicação)	Desenhar as atividades, orientar e acompanhar o desempenho das pessoas	Desenho Organizacional Desenho de Cargos Análise e Descrição de Cargos Avaliação de Desempenho
Recompensar pessoas (Remuneração)	Incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades	Remuneração Benefícios e Serviços
Desenvolver pessoas (Desenvolvimento)	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal	Treinamento Mudanças Comunicação
Manter pessoas (Manutenção)	Criar condições ambientais e psicológicas, satisfatórias para as atividades das pessoas.	Disciplina Higiene, Segurança e Qualidade de vida no trabalho Relações com Sindicatos
Monitorar pessoas (Monitoração)	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados	Banco de Dados Sistemas de Informações Gerenciais

Quadro 1: Os Processos de Gestão de Pessoas de Chiavenato (1999).

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber, através das definições dos processos por Chiavenato (1999), que a gestão de pessoas abrange, também, atividades estratégicas, e não apenas operacionais.

Dessler (2003) coloca que talvez a mais surpreendente mudança no papel de recursos humanos seja o seu crescente envolvimento no desenvolvimento e implementação de estratégias, pois as estratégias dependem cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, o que coloca o RH e a gestão de pessoas em um papel central. Ainda segundo o autor, é o capital intelectual da empresa que oferece a chave para a competitividade da mesma, sendo cada vez mais comum envolvê-lo nos estágios iniciais do desenvolvimento e da implementação de um plano estratégico.

O planejamento de recursos humanos é considerado por Lucena (1995) como “uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração de recursos humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro”.

Assim, o planejamento estratégico de recursos humanos surge para alinhar o planejamento estratégico da organização ao planejamento de recursos humanos, delineando as diretrizes que deverão ser seguidas, para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos.

2.1.1 Planejamento de Recursos Humanos

Uma das consequências das mudanças no ambiente de trabalho é que a administração de recursos humanos deve ser envolvida tanto na formulação quanto na implementação das estratégias da organização.

“Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe não poderá fazer muito com o resto” (LEE IACOCCA *apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239).

Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam que é de responsabilidade do órgão de recursos humanos sensibilizar os gerentes/gestores de cada área da organização que eles atuem como orientadores e educadores de suas respectivas equipes.

No mercado globalizado e intensamente competitivo, manter uma vantagem competitiva significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente. Ou

seja, os recursos humanos são fundamentais na busca de vantagem competitiva de uma empresa. Com isso, a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos visa melhorar o desempenho da organização, desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e flexibilidade (DESSLER, 2003).

Desta maneira, planejar estrategicamente os recursos humanos de uma organização torna-se algo essencial para o desempenho e sobrevivência da mesma.

Para Chiavenato (1999), o planejamento estratégico de recursos humanos refere-se à maneira como a função de RH pode colaborar no alcance dos objetivos organizacionais, e, ao mesmo tempo, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

Lucena (1995, p. 84), descreve o processo de maneira mais ampla:

Planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o consequente 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.

Ou seja, o planejamento estratégico de recursos humanos surge para ajustar às atividades de recursos humanos e desenvolver diretrizes para o alcance dos objetivos da organização.

Se não houver um bom planejamento de recursos humanos e uma atenção permanente da alta administração à manutenção de um excelente quadro de funcionários, há uma tendência de o pessoal medíocre expulsar os melhores elementos da empresa. Além disso, decisões cotidianas e menos importantes acabam ocupando o tempo do executivo, o que faz com que decisões mais importantes sejam adiadas (LACOME; HEILBORN, 2003).

Além disto, é importante considerar que o planejamento de recursos humanos abrange várias dimensões, sendo que se evidencia a preocupação em garantir que o funcionamento de uma infra-estrutura produtiva, organizada em função das expectativas do negócio ocorra, efetivamente (LUCENA, 1995).

Ou seja,

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 1999, p. 61).

A finalidade do PRH é assegurar o emprego da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. Outros objetivos mais específicos do PRH incluem a previsão de falta e de excesso de mão-de-obra; o fornecimento

de mais oportunidades de emprego para mulheres, minorias e deficientes, e o planejamento detalhado de programas de treinamento de funcionários.

Os recursos humanos e a alta administração devem trabalhar conjuntamente para formular as estratégias de negócios da organização, sendo que a estratégia fornece a estrutura na qual as atividades da gestão de pessoas devem ser integradas. Quando a integração é realizada com sucesso, têm-se as competências e os comportamentos necessários nos colaboradores que tenderão a cooperar para a empresa implementar suas estratégias e alcançar suas metas de maneira eficiente (DESSLER, 2003).

De acordo com Lucena (1995), a estrutura organizacional, que estabelece as relações entre a organização do trabalho, seus processos operacionais e a capacitação profissional correspondente, é meio para realizar o negócio, e é a base sobre a qual se dimensionarão as necessidades de pessoal, quantitativa e qualitativamente. Nesta base, os estudos e as definições das várias Unidades que compõem a organização – produção, vendas, marketing, finanças e demais unidades de apoio, a composição das funções dos cargos e as descrições dos cargos – são processados. A análise dessa estrutura possibilita a identificação de áreas críticas da empresa, ou de áreas de geradoras de resultados, de receita, de inovação, etc., estabelecendo relações entre suas exigências de contribuição com capacitação profissional e pessoal, para responder aos interesses do negócio.

Cada unidade da empresa costuma trabalhar isoladamente, nem sempre guiada pelas mesmas premissas. Segundo Lucena (1995, p. 99), estas premissas incorporam duas ideias básicas:

1. A estrutura organizacional é meio para a realização do negócio. Portanto, são os objetivos, as estratégias do negócio, seus valores e responsabilidades sociais, a tecnologia necessária e as condições do ambiente externo que determinam qual a melhor forma de organizar o trabalho.
2. A segunda ideia é a de que – trabalho e trabalhador – representam um complexo integrado, unificado. Um depende do outro. Será preciso resolver as contradições entre a visão do trabalho e a visão dinâmica da ação humana, conciliando a busca da eficiência operacional do trabalho com as características da personalidade humana, a nível profissional, pessoal e psicológico.

De acordo com Dessler (2003) a administração de recursos humanos efetiva é exprimida em produtividade, fluxo de caixa e valor de mercado mais altos, ou seja, a administração estratégica de RH gera influência no desempenho organizacional.

Para mensurar o desempenho do principal responsável pelo sucesso organizacional, o capital intelectual, a gestão de pessoas deve elaborar sistemas de avaliação, com a finalidade de verificar se o desempenho efetivo está de acordo com o esperado, e assim surge a avaliação do desempenho humano.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Conforme mencionado anteriormente, a forma de se administrar as pessoas dentro das organizações sofreu modificações. Passou-se a dar mais valor às pessoas, tendo em vista que são elas as responsáveis pela implementação e execução das estratégias organizacionais.

“O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.” (CHIAVENATO, 1999, p. 188).

Lacombe e Heilborn (2003) colocam que a avaliação sempre existe, mesmo que a empresa não tenha um plano formal de avaliação; quando alguém precisa de informações a respeito de determinado colaborador, normalmente procuram-na com seu superior imediato e com pessoas que o conhecem, desta forma, o colaborador está sendo avaliado.

Os autores ainda afirmam que a avaliação de recursos humanos é subjetiva e contém distorções, porém, se realizada através de um programa formal, a avaliação contém menos distorções e subjetividades.

“Um sistema formal de avaliação, bem formulado e conduzido, será um instrumento útil para determinar se a organização dispõe ou não da equipe de que necessita.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 284).

A avaliação de desempenho, para Chiavenato (199, p. 189)

é um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Faz-se necessário, desta forma, discutir alguns conceitos de avaliação de desempenho, bem como os seus objetivos.

2.2.1 Conceitos e Objetivos de Avaliação de Desempenho

Para Lucena (1992, p. 77), a avaliação de desempenho humano (ADH) consiste na “verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de

desempenho estabelecidos”. Complementando a colocação da autora, Dessler (2003) coloca que estes resultados alcançados estão relacionados com o desempenho atual, ou passado, de um funcionário.

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática 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.” (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Para Bergamini (1983), a avaliação de desempenho é um instrumento que deve retratar fielmente o comportamento do indivíduo em situação de trabalho.

Com uma visão mais abrangente, Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (*apud* CHIAVENATO, 1999, p. 189), colocam que

Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Enfim, a avaliação de desempenho pode ser caracterizada pela definição dos resultados e do desempenho esperado de cada empregado, de acordo com as especificações ou atribuições de metas, padrões de comportamento e atividades relacionadas às tarefas que compõem o cargo.

A avaliação de desempenho, vista como um instrumento administrativo, está inserida no processo de planejamento da organização e deve fornecer informações úteis a todos os processos de gestão de pessoas.

De acordo com Dessler (2003), a avaliação de desempenho traz informações importantes para as decisões referentes à promoções e ao aumento de salário, permite o desenvolvimento de um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido exposta pela avaliação e admite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários, além de poderem ser úteis para o planejamento de carreira, uma vez que oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários com base nas forças e fraquezas apontadas.

Para McGregor (*apud* CHIAVENATO, 1999), os principais objetivos da empresas em avaliar o desempenho de seus funcionários são: 1) proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões; 2) comunicar aos funcionários como estão indo no seu trabalho, sugerindo as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos; 3) permitir que os

subordinados conheçam o que o chefe pensa a seu respeito, ou seja, é uma base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

Segundo Lucena (1992, p. 77), os objetivos da avaliação de desempenho são:

“definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa; subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.; subsidiar os processos de promoção, progressão social e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim; e possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.”

Conforme discutido, percebe-se que a ADH é tão importante para o funcionário como para a organização, uma vez que, além de informar as diferenças entre o desempenho real e o esperado, proporciona o conhecimento da discrepância em relação a cada funcionário específico, o que é fundamental para a identificação de problemas de integração e relacionamentos.

Chiavenato (2001) ainda coloca que a avaliação de desempenho procura melhorar os resultados dos recursos humanos da organização através de alguns objetivos intermediários: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e melhoria das relações humanas entre superior e subordinado.

Com uma visão diferenciada, Bohlander, Snell e Sherman (2005), apontam os seguintes objetivos da avaliação de desempenho:

- a) dar aos funcionários a oportunidade de discutir com seu supervisor o desempenho e os padrões de desempenho;
- b) fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- c) fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho; e
- d) fornecer uma base para recomendações de salário.

Os autores ainda afirmam que, do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de GRH, sendo que pesquisas têm indicado, por exemplo, que as avaliações de desempenho são usadas vastamente como base para as decisões de remuneração. O quadro 2 apresenta os principais motivos do desenvolvimento de avaliação de desempenho pelas empresas.

CATEGORIA	CLASSIFICAÇÃO *
1. Administração de salário	5.85
2. <i>Feedback</i> de desempenho	5.67
3. Identificação dos pontos fortes e fracos individuais	5.41
4. Documentação de decisões pessoais	5.15
5. Reconhecimento do desempenho individual	5.02
6. Determinação da promoção	4.80
7. Identificação do desempenho fraco	4.96
8. Assistência na identificação de metas	4.90
9. Decisão quanto à retenção ou à rescisão	4.75
10. Avaliação da realização da meta	4.72
11. Cumprimento de requisitos legais	4.58
12. Determinação de transferências e atribuições	3.66
13. Decisão sobre demissões	3.51
14. Identificação de necessidades individuais de treinamento	3.42
15. Determinação de necessidades organizacionais de treinamento	2.74
16. Planejamento de pessoal	2.72
17. Reforço de estrutura de autoridade	2.65
18. Identificação das necessidades organizacionais de desenvolvimento	2.63
19. Estabelecimento de critérios para pesquisa de validação	2.30
20. Avaliação de sistemas de pessoal	2.04

* As classificações baseiam-se numa escala de sete pontos.

Quadro 2: Objetivos da Avaliação de Desempenho.
Fonte: Adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2005).

A avaliação de desempenho também está relacionada com outras funções de RH como promoção, transferência e decisões de demissão; os dados de avaliação de desempenho podem ser usados no planejamento de RH, na determinação do valor relativo dos empregos de acordo com um programa de avaliação de cargos, e como critérios para validar testes de seleção.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também, para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 215).

Desta forma, pode-se entender que o objetivo principal deste instrumento é localizar e resolver possíveis problemas de desempenho e melhorar tanto a qualidade do trabalho quanto a qualidade de vida dos funcionários e da organização.

2.2.2 O Processo de Avaliação de Desempenho

Conforme pode ser verificado na Figura 1, o processo de avaliação de desempenho abrange cinco fases.

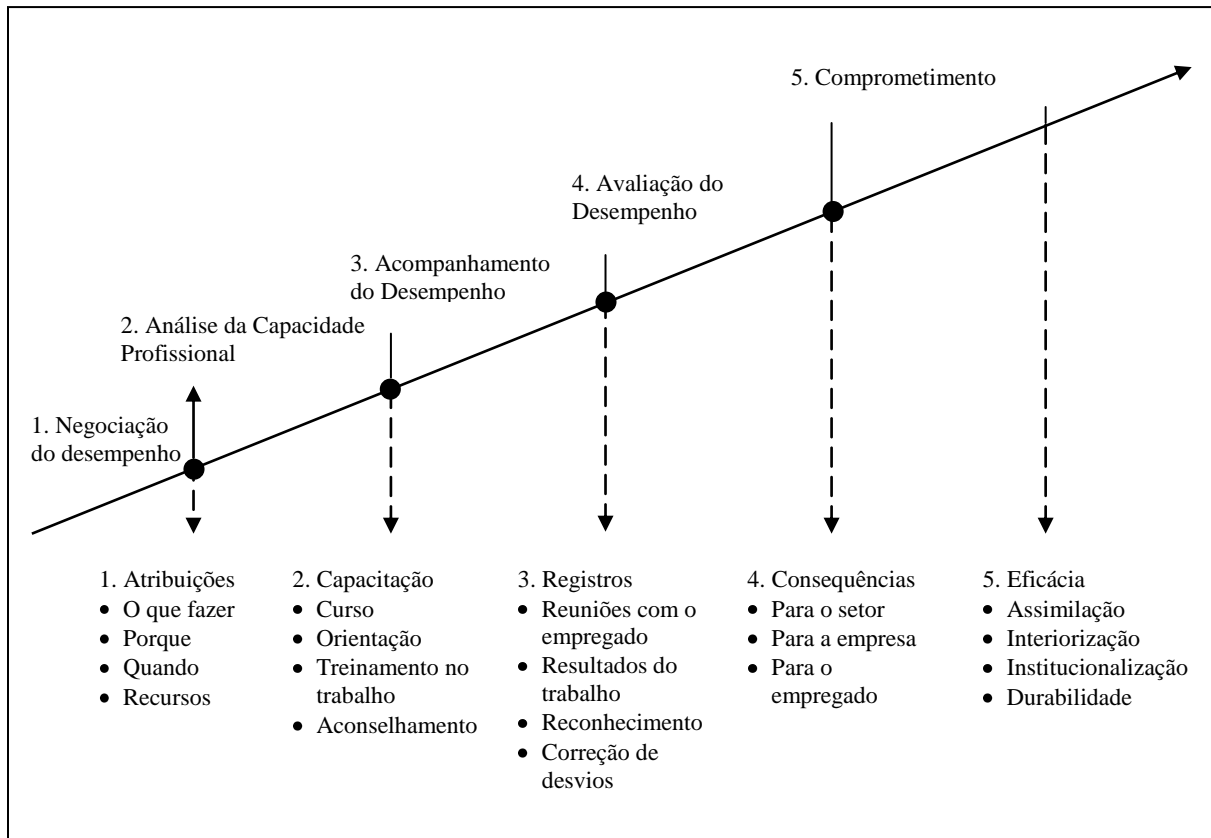


Figura 1: Fases do Processo de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Adaptada de Lucena (1992).

De acordo com Lucena (1992), cada fase gera uma série de ações que delimitam seu campo de atuação e promove continuidade e interação com a fase subsequente. Cada uma das fases é descrita a seguir.

A primeira fase – Negociação do Desempenho – corresponde às decisões que os gestores e os subordinados negociam e definem o desempenho esperado. Ou seja, as atribuições, os projetos, as atividades/tarefas que compõem o campo da responsabilidade do empregado são especificadas. É importante que se analise a disponibilidade dos recursos (matérias, tecnológicos, financeiros, etc.) e as condições que o funcionário precisa para realizar o seu trabalho. É mais adequado que se realize esta etapa simultaneamente com o planejamento estratégico do negócio da organização.

A segunda fase – Análise da Capacitação Profissional – consiste na análise da qualificação profissional. A empresa orientada para o mercado precisa rever sua estrutura interna e os conteúdos dos cargos, a partir das mudanças tecnológicas, das estratégias de seus competidores e das demandas do mercado, de maneira permanente. Desta forma, as exigências de qualificação e competência profissional também sofrem alterações, exigindo atualização, reciclagem e aprendizagem de novos conhecimentos e novas técnicas, bem como o desenvolvimento de novas habilidades. Nesta fase é importante que o gestor se oriente para os seguintes aspectos: reconhecer e fortalecer as qualidades do empregado, utilizando-as da forma mais produtiva; discutir com ele suas dificuldades e as áreas nas quais deveria melhorar, em nível técnico e comportamental.

A terceira fase – Acompanhamento do Desempenho – deve ser realizada através de reuniões periódicas entre gestores e colaboradores, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. Essas reuniões devem acontecer como diálogo em que todos participam, a fim de realizar uma análise conjunta de todas as variáveis que impactam no desempenho e na produtividade. É importante que os gestores possuam habilidades de condução (comunicação, relacionamento interpessoal e liderança) para a reunião para proporcionar experiências positivas e bem-sucedidas através do diálogo construtivo. Esta etapa procura organizar a responsabilidade dos gestores em acompanhar o trabalho e assistir aos funcionários, definindo os períodos (sendo, no máximo, semestral) para a realização das reuniões, possibilitando a aplicação de avaliações periódicas de desempenho. Em resumo, o acompanhamento dimensiona o campo de atuação gerencial no que se refere à gestão de pessoas, objetivando sua ação a partir dos compromissos assumidos por ocasião da Negociação do Desempenho. Logo, esta fase ocupará a maior parte do tempo no ciclo do processo.

A quarta fase – Avaliação do Desempenho – corresponde à conclusão de todo o processo. Com base nas metas estabelecidas no início do processo, nas avaliações periódicas dos resultados e nos registros de desempenho feitos durante o acompanhamento, o avaliador tem a sua disposição todos os dados objetivos e das informações complementares para dar o seu parecer final sobre o desempenho dos empregados. A partir do momento em que um funcionário participa de todas as fases do processo, ele está consciente dos resultados de sua avaliação; desta forma, evita-se expectativas e surpresas desagradáveis, já que o desempenho foi registrado e discutido.

A última fase – Comprometimento – está relacionada ao comprometimento com a aplicação prática de todo o processo. Ou seja, a experimentação da metodologia, o reforço dos

resultados positivos, o apoio e assessoria às gerências sobre as dificuldades e problemas que possam surgir, são as bases para o sucesso do processo. O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo – as vantagens usufruídas.

É importante ressaltar que esta abordagem é apenas uma interpretação da realidade do trabalho no contexto organizacional. Estas atividades/fases acontecem normalmente no dia-a-dia de trabalho, com maior ou menor eficiência, com maior ou menor eficácia, confundindo-se com o processo gerencial. Este método apenas esquematiza e integra a função gerencial em duas dimensões: a gerência do trabalho e a gerência de pessoas.

2.2.2.1 Padrões de Desempenho

Antes de se avaliar um funcionário, é necessário definir quais padrões de desempenho que serão avaliados. Estes padrões são determinados com base na análise de cargos, através da descrição e especificações.

Uma das atividades mais importantes para a determinação das necessidades de recursos humanos consiste na descrição, especificação de cargos e na consequente análise dos mesmos. As descrições dos cargos estão relacionadas às atividades/tarefas que um funcionário tem de executar em seu cargo.

A descrição de cargos é a classificação das tarefas ou atribuições de um cargo, que procura descrever o que o ocupante do cargo faz e por que faz. Já a especificação de cargo consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições, e abrange aptidões, conhecimentos, habilidades e responsabilidades do ocupante do cargo e as condições de trabalho e riscos que o envolvem (GIL, 2001).

De maneira mais detalhada, Chiavenato (2001, p. 67), coloca que a descrição de cargos “é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz)”.

Ou seja, a descrição de cargos está relacionado ao que se constitui o trabalho de uma pessoa, àquilo que os ocupantes do cargo fazem.

É necessário definir alguns termos embutidos nos conceitos descritos acima, como tarefas, atribuições e cargos. Tarefas e atribuições correspondem aos elementos componentes

de um papel de trabalho que devem ser cumpridos pelo ocupante e cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser vistas por um conceito único e que ocupam posição formal no organograma (CHIAVENATO, 2001).

Com base na descrição é desenvolvida a análise de cargos. É importante evidenciar que estas atividades são distintas, já que a descrição está relacionada ao conteúdo do cargo e a análise visa determinar os requisitos e as responsabilidades do ocupante do cargo.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando os deveres e as tarefas ou atividades que eles envolvem. Complementando, Chiavenato (2001) comenta que a análise de cargos é uma comparação de quais os requisitos mentais e físicos que o ocupante deve ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Os requisitos mentais correspondem à instrução essencial, à experiência anterior essencial, à adaptabilidade ao cargo, à iniciativa e às aptidões necessárias. Os requisitos físicos, por sua vez, dizem respeito ao esforço físico, à concentração visual, à destreza ou habilidade e a compleição física. As responsabilidades envolvidas consideram a supervisão de pessoal, os materiais, ferramentas e equipamentos, o dinheiro e o título de documentos, os contatos internos ou externos e as informações confidenciais. Por fim, as condições de trabalho englobam o ambiente de trabalho e os riscos embutidos (CHIAVENATO, 2001).

A análise de cargos, portanto, corresponde ao procedimento de determinação das tarefas envolvidas nos cargos e as características que os ocupantes devem possuir.

Além de relacionar os requisitos, é importante enumerar as funções da análise de cargos, que, de acordo com Gil (2001), são:

- a) determinar o perfil do ocupante para definir os procedimentos de seleção de pessoal;
- b) fornecer dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção de conteúdos dos programas de treinamento;
- c) fornecer dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d) fornecer informações para o supervisor e o empregado sobre os padrões de desempenho no trabalho;
- e) fornecer subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas de salário;
- f) determinar as linhas de autoridade e responsabilidade na organização; e
- g) fornecer subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito.

Desta forma, verifica-se que a análise de cargos corresponde a uma atividade essencial para auxiliar no processo de identificação e determinação de necessidade de recursos humanos, bem como para o planejamento de RH.

Os métodos mais utilizados para se analisar cargos, conforme Gil (2001), são a observação direta, os questionários e as entrevistas. A observação direta compreende na observação do ocupante do cargo no exercício de suas funções, enquanto o analista registra os dados. No método do questionário, os ocupantes do cargo ou seus supervisores preenchem um questionário envolvendo questões sobre as características do cargo. A entrevista, o método mais flexível e produtivo, garante a interação face a face entre o analista e o empregado, possibilitando maior amplitude de informações.

Algumas descrições de cargo indicam os padrões que o funcionário deve alcançar em cada uma das principais atribuições e responsabilidades da descrição de cargos (DESSLER, 2003). Sendo que um padrão representa um bom nível ou o melhor nível de desempenho.

Conforme Carvalho e Nascimento (1998), a dinâmica da avaliação de desempenho está baseada na definição dos padrões de desempenho, que compreendem parâmetros ou pontos de referência para o cumprimento de um determinado trabalho. Ainda segundo os autores, com base nas informações da descrição de cargos, o gerente imediato do avaliado sabe quais os tipos e as formas de comportamento profissional têm de ser avaliados, sendo que, normalmente, os padrões de desempenho são encontrados na descrição do cargo e em instruções complementares específicas.

Em suma, o padrão de desempenho é uma medida utilizada para avaliar o desempenho de um indivíduo e está diretamente relacionado ao conteúdo do cargo que ele ocupa.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 218) afirmam que “padrões de desempenho estabelecidos adequadamente traduzem as metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargo que indicam aos funcionários níveis aceitáveis e os inaceitáveis de desempenho”.

De acordo com os autores, para a definição dos padrões, é importante considerar os seguintes pontos:

- a) relevância estratégica: relação entre os padrões e os objetivos da organização;
- b) deficiência de critério: captação de todas as responsabilidades do funcionário (aspectos do desempenho real que não são medidos);
- c) contaminação de critério: fatores ou elementos que o funcionário não possui controle, mas que influenciam o seu desempenho (por exemplo, disponibilidade de equipamentos novos para alguns e equipamentos obsoletos para outros); e

d) confiabilidade: estabilidade/consistência de um padrão com o passar do tempo.

Já para Carvalho e Nascimento (1998), para que um padrão de desempenho seja eficiente e alcançável pelo empregado avaliado, deve conter as seguintes características:

- a) ser viável: o padrão deve possibilitar uma avaliação objetiva e imparcial, considerando todas as variáveis que contribuem para o alcance dos objetivos propostos;
- b) ser específico: os padrões devem ser claros quanto à unidade a atingir, à qualidade exigida, aos limites de tolerância no cumprimento dos padrões e aos procedimentos (critérios) de acompanhamento do avaliado;
- c) ser atualizado: os padrões devem ser revistos e atualizados sempre que necessário para acompanhar as mudanças; e
- d) ser mensurável: os padrões devem medir o desempenho tanto quantitativamente (quantidades produzidas, volume físico, entre outros) quanto qualitativamente (fatores subjetivos como otimismo, iniciativa, etc.).

Conforme apresentado, para que os padrões de desempenho sejam efetivos é necessário observar os fatores descritos pelos autores, a fim de alcançar as propostas de um sistema de avaliação de desempenho. Além disso, devem basear-se nos resultados desejados de cada cargo.

2.2.2.2 Quem avalia

As organizações utilizam diferentes alternativas sobre quem deve avaliar o desempenho.

As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto-avaliar o seu desempenho. Outras atribuem a responsabilidade ao gerente imediato, reforçando a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado de maneira a reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho às equipes, no caso de equipes auto-suficientes e autogeridas. Outras adotam um processo circular de 360 graus na avaliação. Em contrapartida, há organizações que centralizam o

processo de avaliação em uma comissão central; e há outras em que o órgão de Administração de Recursos Humanos centraliza totalmente o processo de avaliação (CHIAVENATO, 1999).

A auto-avaliação do desempenho, como o próprio nome indica, significa que a pessoa avalia o seu próprio desempenho, através de um formulário de avaliação destinado ao registro oficial sobre sua atuação (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Chiavenato (1999) acrescenta, colocando que, ao realizar a auto-avaliação, o funcionário dispõe de referenciais como critérios para evitar a subjetividade do processo. Cada pessoa se avalia constantemente quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

Esta abordagem funciona bem quando o gerente e o funcionário estabelecem conjuntamente futuras metas de desempenho ou planos de desenvolvimento do funcionário. As auto-avaliações atendem mais aos objetivos de desenvolvimento do que às decisões administrativas, já que normalmente os funcionários são mais complacentes que os gerentes em suas avaliações e apresentam-se de modo mais favorável. Em conjunto com outros métodos, as auto-avaliações podem ser uma fonte valiosa de informação de avaliação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Apesar de estar sendo bastante utilizada, a auto-avaliação não é a mais comum. Na maioria das organizações, o gerente ou o supervisor direto é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Sendo assim, é ele quem avalia o desempenho do pessoal e, com assessoria do órgão de RH, quem estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), na maioria dos casos, os supervisores têm mais condições de desempenhar a função de avaliador, embora nem sempre possam fazê-lo; os gerentes muitas vezes queixam-se de não ter tempo para observar o desempenho dos funcionários. Nos casos em que o supervisor faz a avaliação sem a presença do funcionário, é comum que o gerente faça uma revisão dessa avaliação. Avaliações revistas por um superior do supervisor reduzem o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas, pois são mais objetivas e fornecem uma perspectiva mais ampla do desempenho do funcionário que as avaliações de supervisores imediatos.

Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima, ou avaliação pelos funcionários, permite que a equipe avalie o seu gerente. De acordo com Chiavenato (1999), nesta modalidade, a equipe avalia como seu superior proporcionou os

meios e recursos para que ela alcançasse os seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados.

A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. (CHIAVENATO, 1999, p. 193-194).

Para Dessler (2003), a avaliação pelos funcionários, também conhecida como *feedback* ascendente tem o propósito de ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar ações corretivas com determinados gerentes quando for necessário.

Quando os gerentes acatam o conselho de seus subordinados, o desempenho deles pode melhorar substancialmente. Porém, para evitar eventuais problemas, as avaliações do subordinado devem ser apresentadas anonimamente e combinadas com as de outros avaliadores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Outra forma de avaliação é a avaliação conjunta, em que há participação do indivíduo e do gerente. Neste caso, o avaliador e o avaliado conversam sobre o seu desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988). De acordo com Chiavenato (1999, p. 193) “o gerente fornece todos os recursos ao funcionário – orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar – e cobra resultados, enquanto o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.”.

A avaliação pode ser feita pela própria equipe de trabalho, sendo que o desempenho é avaliado por cada um dos membros e a equipe programa com cada um deles as providências necessárias para a sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação e define seus objetivos e metas a alcançar (CHIAVENATO, 1999).

Complementando, Dessler (2003) comenta que esta avaliação está se tornando mais popular à medida que as empresas adotam equipes auto-gerenciáveis. De acordo com um estudo realizado com estudantes universitários, foi verificado que este tipo de avaliação possui impacto positivo imediato na percepção de comunicação aberta, motivação, interação social, viabilidade do grupo e coesão de satisfação.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 222), “as avaliações de equipe representam uma forma de romper com as barreiras entre os indivíduos e incentivar seu esforço coletivo”. Frequentemente, o sistema é complementado pelo uso de incentivos de equipe ou pelo pagamento variável do grupo.

Recentemente, surgiu uma nova forma de avaliação, a avaliação do desempenho feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, conhecida como avaliação de 360 graus. Neste caso, o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, participam da avaliação em uma abrangência de 360 graus. (CHIAVENATO, 1999).

Bohlander, Snell e Sherman (2005) comentam que, embora esta avaliação possa ser útil tanto para fins de desenvolvimento quanto de gestão, a maioria das empresas tem foco exclusivo no desenvolvimento. Os funcionários podem se sentir um pouco incomodados quanto à possibilidade de todos “conspirarem” contra eles em suas avaliações, o que é compreensível. Se uma empresa começar apenas com *feedback* de desenvolvimento, sem vínculos com remuneração, promoções e outros aspectos, os funcionários se acostumarão ao processo e provavelmente valorizarão as opiniões que recebem de várias partes.

Ao se obter os dados e informações de todos através das pesquisas de avaliação os sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados que são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. Assim, ela pode se reunir com seu supervisor para desenvolver um plano de auto-desenvolvimento (DESSLER, 2003).

Em algumas organizações, há uma comissão responsável pela avaliação do desempenho. É uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários, que, normalmente, compreende pessoas pertencentes a diversos órgãos ou unidades organizacionais. A comissão é composta por membros permanentes - o presidente da organização ou seu representante, o dirigente do órgão de RH e o especialista em avaliação de desempenho - e membros transitórios - gerentes e seus respectivo superior (CHIAVENATO, 1999).

Para Dessler (2003, p. 174) “o uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores.”. Pode ser, também, uma maneira de avaliar os diversos resultados de desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores.

Em algumas organizações as avaliações ficam sob responsabilidade exclusiva do órgão de recursos humanos. É uma modalidade bastante centralizadora e burocrática, então não proporciona muita liberdade aos avaliadores. Além disto, desta maneira a padronização de desempenho é favorecida, o que desconsidera as características singulares de cada indivíduo (GIL, 2001).

Conforme foi discutido, a responsabilidade pela avaliação do desempenho do indivíduo é atribuída a diversas pessoas dentro da empresa, sendo diretamente relacionada a

política da empresa. Portanto, cabe a organização verificar o que irá atender melhor suas expectativas e objetivos ao decidir quem irá avaliar o desempenho de quem.

2.2.2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos de avaliação do desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados. As abordagens de traços de personalidade continuam a ser os sistemas mais usados, apesar de serem subjetivas. As abordagens comportamentais fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e, portanto, podem ser melhores para o desenvolvimento. A abordagem orientada para o resultado tem ganhado popularidade por focar em contribuições mensuráveis dos funcionários à empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

a) Métodos de Características de Personalidade

Estes métodos destinam-se a medir a extensão em que uma pessoa possui certas características, como confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança. “Se não forem cuidadosamente concebidas com base na análise de cargo, as avaliações de características pessoais podem ser extremamente tendenciosas e subjetivas.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 228).

O Método de Escala Gráfica relaciona uma série de aspectos e suas respectivas escalas de desempenho. São listados os aspectos, como, por exemplo, qualidade e confiabilidade, e uma escala de valores de desempenho para cada aspecto. O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto e totaliza-se a pontuação final de todos os aspectos (DESSLER, 2003).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), há muitas variações da escala de classificação gráfica. As diferenças podem ser encontradas nas características ou dimensões em que os indivíduos são avaliados, no grau em que a dimensão de desempenho é definida para o avaliador e com que clareza os pontos na escala são definidos.

De acordo com Chiavenato (2001), este é o método mais utilizado e mais simples, sendo realizado através de fatores graduados, conforme mostra a figura a seguir.

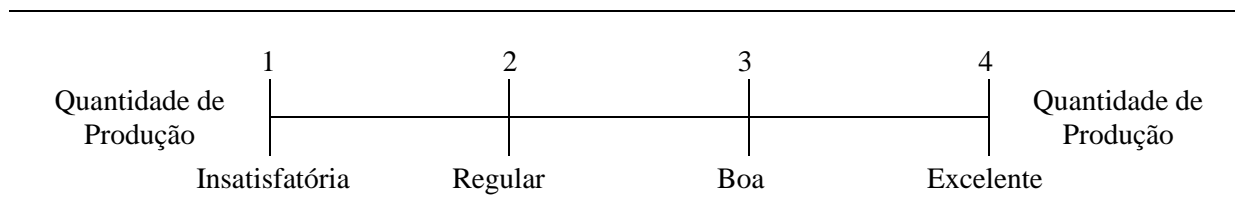


Figura 2: Exemplo de Escala Gráfica.
Fonte: Adaptada de Chiavenato (2001).

O formulário de avaliação/classificação deve fornecer, também, espaço suficiente para comentários sobre o comportamento associado a cada escala. Esses comentários melhoram a precisão da avaliação, pois exigem que o avaliador pense em relação aos comportamentos observáveis do funcionário, enquanto fornece exemplos específicos para discutir com o funcionário durante a entrevista de avaliação.

O Método da Escolha ou Distribuição Forçada utiliza frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho e requer que o avaliador escolha entre afirmações, organizadas em blocos de 2 ou 4 frases, destinadas a fazer distinção entre o desempenho favorável (sucesso) e o desfavorável (insucesso). O avaliador seleciona uma sentença do par sem saber qual delas descreve corretamente o comportamento bem-sucedido no trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

A figura a seguir esclarece como é o formulário deste método.

Funcionário: _____		Cargo: _____	
Departamento/Seção: _____		Data: ___/___/___	
Preencha cada um dos blocos, anotando um 'x' na coluna '+' a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna '-' a frase que menos define seu desempenho.			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas É descortês com os colegas Conhece bem seu trabalho Não merece muita confiança			
Todos os colegas gostam dele Costumam reclamar do serviço Tem um bom potencial de Trabalho É dinâmico			
Cuida bem de seu material de trabalho É criterioso na tomada de decisões Só faz o que lhe mandam Seu comportamento é irrepreensível			

Figura 3: Exemplo de Formulário – Método da Escolha Forçada.
Fonte: Adaptada de Gil (2001).

De acordo com Gil (2001, p. 159), as frases “são produtos de rigorosos procedimentos estatísticos, que levam em consideração sua aplicabilidade no contexto da empresa e a capacidade de discriminar os melhores empregados dos piores”.

Ainda, segundo o autor, este método é reconhecido como um método que proporciona resultados muito confiáveis, principalmente por minimizar a influência da subjetividade do avaliador. As principais desvantagens são o fato de sua elaboração ser muito complexa e por não proporcionar muitas informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado.

A Escala de Padrão Misto é uma abordagem de desempenho baseada na comparação com um padrão que refletem 3 níveis de desempenho (superior, médio e inferior). Depois de determinar as 3 descrições para cada traço de personalidade, estabelece-se uma sequência aleatória para formar uma escala de padrão misto. Os supervisores avaliam os funcionários indicando se seu desempenho é melhor, igual ou pior que o padrão estabelecido. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O Método de Ensaio requer que o avaliador escreva uma redação descrevendo o funcionário avaliado, os pontos fortes, os pontos fracos, as recomendações para o seu desenvolvimento. Normalmente este método é combinado com outros, pois podem fornecer informações descritivas adicionais sobre o desempenho que não se obtêm em escalas estruturadas. É uma abordagem que fornece excelente oportunidade para destacar as características singulares do funcionário que está sendo avaliado.

Uma importante limitação do método está no fato de que elaborar uma redação tão descritiva sobre um funcionário é tarefa que consome muito tempo. Outra desvantagem é que a qualidade da avaliação do desempenho pode ser influenciada pelas habilidades de escrita do supervisor e pelo estilo de composição: quem redige bem pode simplesmente ser capaz de produzir avaliações mais favoráveis. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

b) Métodos Comportamentais

Uma maneira de melhorar uma escala de classificação orientada para traços de personalidade é ter descrições de comportamento juntamente com uma escala. Essas descrições permitem que o avaliador identifique prontamente o ponto em que um funcionário específico cai na escala.

“Os métodos comportamentais têm sido desenvolvidos para descrever especificamente quais ações que devem ser exibidas no trabalho. Frequentemente, são mais úteis para fornecer *feedback* de desenvolvimento aos funcionários.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2005, p. 231).

O Método de Incidentes Críticos, segundo Chiavenato (2001), baseia-se no comportamento humano que possui características capazes de levar a resultados positivos ou negativos. Um incidente crítico é um evento incomum que denota desempenho superior ou inferior do funcionário em alguma parte de seu trabalho. Dessa forma, são considerados todos os aspectos positivos e todos os negativos referentes ao desempenho da pessoa, como se observa na figura 4.

Nome:			
Unidade:			
Data	Incidente Crítico Negativo	Data	Incidente Crítico Positivo
8/jan	Não foi cortês com um cliente no telefone, quando ele reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o líder efetuando reclamação do atendimento.	18/fev	Resolveu um problema complexo de defeito do produto “Z”, elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.

Figura 4: Exemplo de Relatório – Método de Incidente Crítico.
Fonte: Adaptada de Pontes (1996).

De acordo com Pontes (1996, p. 52), “o método de incidente crítico exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. A discussão [...] deve ser concentrada somente no incidente e nunca no aspecto da personalidade que originou a situação.”. Isto porque uma discussão concentrada nos fatos pode ser direcionada a melhorias e pode-se conseguir avanços em relação ao desempenho do funcionário.

Além disso, este método garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados; assim, a avaliação reflete todo o desempenho ao longo do ano (DESSLER, 2003).

O Método da Escala de Classificação Comportamental consiste de uma série de escalas verticais, uma para cada dimensão importante de desempenho, por sua vez identificadas pelo método de incidente crítico aplicado à análise de cargo. Os incidentes críticos são relacionados ao longo da escala e a eles são conferidos valores em pontos, de acordo com as opiniões de especialistas. Esta escala costuma ser desenvolvida por uma

comissão que inclui tanto subordinados quanto gerentes. A tarefa desta comissão é identificar todas as características ou dimensões relevantes do cargo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

“Este método combina os benefícios do método narrativo dos incidentes críticos e das classificações quantitativas porque usa exemplos narrativos específicos de bons e maus desempenhos para ancorar uma escala quantificada.” (DESSLER, 2003, p. 178).

Uma vantagem deste método é que o pessoal que não pertence ao departamento de RH também participa de seu desenvolvimento com a equipe de RH. “A participação do funcionário pode levar a uma aceitação maior do processo de avaliação do desempenho e das medidas de desempenho que ele usa.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2005, p. 232). A principal desvantagem é que seu desenvolvimento requer tempo e esforço consideráveis, e, como as escalas são específicas a um cargo, pode não aplicar-se a outro.

O Método de Comparação entre Pares, que, embora não mencionado por Bohlander, Snell e Sherman, pode ser considerado uma abordagem comportamental. Neste método, todos os funcionários a serem avaliados são comparados com cada um dos demais funcionários em cada aspecto. Portanto, o formulário de avaliação apresenta todos os possíveis pares de funcionários para cada característica. Para cada funcionário o supervisor indica (com um sinal de mais ou de menos) se ele é melhor ou pior que cada um dos demais funcionários. Ao se verificar a repetição das classificações, define-se o melhor funcionário em cada aspecto. (DESSLER, 2003). A Figura 5 exemplifica este método.

ASPECTO – QUALIDADE DO TRABALHO						ASPECTO - CRIATIVIDADE					
	Funcionário avaliado						Funcionário avaliado				
Comparado a	A	B	C	D	E	Comparado a	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-	A		-	-	-	-
B	-		-	-	-	B	+		-	+	+
C	-	+		+	-	C	+	+		-	+
D	+	+	-		+	D	+	-	+		-
E	+	+	+	-		E	+	-	-	+	

Figura 5: Exemplo de Formulário – Método de Comparação entre Pares.

Fonte: Adaptada de Dessler (2003).

Segundo Chiavenato (2001, p. 136), “recomenda-se a aplicação do sistema de comparação aos pares, por ser um processo simples e pouco eficiente, apenas quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais sofisticados.”

c) Métodos de Avaliação de Resultados

Muitas empresas avaliam os resultados atingidos pelos funcionários, em vez de avaliar os traços ou comportamentos dos mesmos. Alega-se que esta abordagem é mais objetiva e dá mais poder aos funcionários. Resultados normalmente envolvem menos subjetividade, portanto podem ser menos vulneráveis a conclusões tendenciosas, e, as avaliações por resultados dão maior liberdade na escolha dos métodos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O Método de Medida de Produtividade consiste em avaliar o desempenho através de medidas de resultados, como, por exemplo, volume de vendas, unidades produzidas, número de defeitos detectados, lucros ou taxa de crescimento da empresa, entre outros. Cada medida está ligada diretamente às atividades dos funcionários e aos resultados que beneficiam a empresa. Assim, as avaliações de resultados podem conciliar diretamente as metas do funcionário e da empresa. Um aspecto negativo deste método é que as avaliações podem sofrer interferência de fatores externos à empresa, que estão fora do controle dos funcionários; e seria injusto responsabilizar o funcionário por resultados afetados por estas circunstâncias (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Relacionado à Administração por Objetivos, o Método de Administração por Objetivos, segundo Chiavenato (2001), baseia-se em uma comparação entre os resultados esperados para cada funcionário com os resultados efetivamente alcançados. Com isto, é possível identificar os pontos fortes e os fracos do funcionário e as providências a serem tomadas no próximo período.

Este método requer o estabelecimento de metas mensuráveis para cada funcionário e a verificação periódica do progresso dele em direção às metas. O termo MBO em geral se refere a um programa de estabelecimento de metas e avaliações que abrange toda a empresa; é composto por seis etapas, que, de acordo com Dessler (2003) são:

- a) estabelecer as metas da organização - Fazer um planejamento organizacional para o próximo ano e estabelecer metas organizacionais;
- b) estabelecer as metas departamentais - os gerentes de cada departamento e seus superiores estabelecem conjuntamente as metas para os departamentos;
- c) discutir as metas departamentais - os gerentes de cada departamento discutem as metas departamentais com todos os funcionários do depto e pedem-lhe que

desenvolvam suas próprias metas individuais, de modo a contribuir para as metas do departamento.

d) definir resultados esperados (estabelecer metas individuais) - os gerentes de cada departamento e seus funcionários estabelecem objetivos de desempenho de curto prazo;

e) conduzir revisões de desempenho e medir os resultados - os gerentes de cada departamento comparam o desempenho real de cada funcionário com os resultados esperados.

f) dar *feedback* - os gerentes de cada departamento fazem reuniões periódicas de revisão de desempenho com os funcionários para discutir e avaliar os progressos destes em relação aos resultados esperados.

A escolha do método deve ser baseada, principalmente, no objetivo da avaliação.

Além disso é importante analisar a relação custo-benefício para optar por um método.

A principal questão aqui focaliza como os sistemas de avaliação de desempenho são utilizados. Ter um método de primeira linha não adianta se o gerente simplesmente o guarda na gaveta. Por outro lado, mesmo um sistema rudimentar, quando usado adequadamente, pode motivar uma discussão entre gerentes e funcionários que leva realmente a um desempenho superior. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 237).

Desta forma, diante dos diferentes métodos de avaliação apresentados, cabe às organizações utilizá-los da maneira mais adequada possível ao desenvolverem seus sistemas de avaliação de desempenho, para que se ajustem de acordo com as suas características e as de seus recursos humanos, a fim de alcançar os resultados esperados.

2.2.3 Desenvolvimento do Instrumento de Avaliação

Geralmente, as organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação do desempenho para os diversos conjuntos de cargos, sendo que cada sistema apresenta características diferentes, adaptando-se aos objetivos previamente definidos.

Os sistemas de avaliação do desempenho precisam considerar a variedade de aptidões, capacidades, potencialidades, características de personalidade, atividades, natureza e conteúdo de cargos. que se encontra em uma organização. A adesão a formulários que contenham fatores, aspectos, processos rígidos e relatórios restritos de avaliação de

desempenho pode levar a distorções, pois, as organizações apresentam recursos humanos variados. Por exemplo, existem pessoas rotineiras e conservadoras, outras engenhosas no planejamento de estratégias; dessa forma, a divisão do trabalho e a especialização exigem essa tremenda variedade de tipos de desempenho (CHIAVENATO, 2001).

Desta maneira, seja qual for o instrumento (fichas, questionários, relatórios, formulários, etc.), a elaboração do mesmo requer cuidado e atenção especiais. De acordo com Lucena (1992, p. 81), “o formulário deverá estar coerente com a concepção conceitual do processo, na perspectiva de converter-se em uma ferramenta gerencial de administração do desempenho”. Ou seja, o instrumento de avaliação deve integrar a visão do negócio todo, de modo que possibilite uma ação conjunta, participativa e transparente, entre a gerência e a sua equipe.

Todo instrumento deve ser desenvolvido dentro de determinados critérios para assegurar sua qualidade. Bergamini e Beraldo (1988) indicam alguns critérios, sendo:

- a) confiabilidade: quando medidas semelhantes são obtidas toda vez que o instrumento é utilizado, através de condições parecidas;
- b) validade: refere-se à eficiência do instrumento em realmente medir o que se propõe, de acordo com os objetivos da avaliação, e, o poder discriminante de cada item constante na ficha;
- c) sensibilidade: é identificada através da dispersão entre os resultados numéricos, de notas de rendimento diferenciadas entre os avaliados, e, do oferecimento de graduações de perfeição que discriminam o desempenho dos indivíduos;
- d) objetividade: é favorecida quando o instrumento impede ao máximo que o avaliador considere suas tendências pessoais ao descrever o avaliado; e
- e) simplicidade: diz respeito à quantidade de questões do instrumento e pela forma com que as estas são abordadas (obter o máximo de informações através de uma quantidade mínima possível de perguntas), pelo uso de uma linguagem simples.

Os autores ainda mencionam que não existem fichas de avaliação válidas para qualquer organização; cada organização precisa promover estudos cuidadosos para elaborar o seu instrumento de avaliação de desempenho, partindo de suas próprias características próprias e dos objetivos que estão sendo buscados em cada caso particular. É importante lembrar que os tipos de levantamento de dados variam de organização para organização, portanto, o instrumento deve ser especialmente confeccionado para cada uma delas.

Bergamini e Beraldo (1988) sugerem algumas etapas na construção do instrumento de avaliação, a saber: levantamento dos prognosticadores, definição e graduação dos prognosticadores e tratamento numérico e classificação estatística dos questionários.

O levantamento dos prognosticadores corresponde à determinação dos itens (traços de comportamentos) que irão integrar a ficha de avaliação. Os itens utilizados para avaliar diversos cargos são os mesmos, o que significa que as qualidades necessárias para o bom desempenho são as mesmas. Porém, as características de desempenho não devem ser iguais. Neste caso, dois elementos importantes devem ser considerados, o trabalho e o trabalhador; ao se avaliar o trabalho realizado e retratar a forma como a pessoa realizou, obtém-se a individualização perfeita do desempenho do trabalhador. Ou seja, os prognosticadores devem ser identificados a partir dos atributos (características) do trabalho e do cargo. Este levantamento é realizado através da análise de trabalho e pesquisa junto aos supervisores, sendo que uma informação deve complementar a outra.

A etapa de definição e graduação dos prognosticadores tem dois objetivos. O primeiro é definir cada item (prognosticador), visto que na etapa anterior, são relacionados vários termos e denominações que podem diferir de supervisor para supervisor. Então, é interessante que se consiga utilizar as mesmas palavras na definição de cada prognosticador, para que os usuários possam identificar o conceito que emitiram no momento da determinação dos traços comportamentais. O outro objetivo é estabelecer graduações (classificações) para cada termo definido. Uma adequada graduação torna possível classificar os comportamentos observados em situações de trabalho e comparar os resultados dos avaliados.

Com relação ao número de graduações, os autores consideram que quatro é um número razoável para funções simples, seis, para funções complexas que envolvam conhecimentos técnicos muito específicos. Menos que quatro e mais que seis não são indicados, por não ser suficiente para descrever as variações de comportamento e por tornar a ficha muito longa e cansativa, respectivamente.

Além disso, para graduar cada prognosticador, é importante respeitar algumas regras: a graduação deve ser completa e adequada (todos os elementos devem ser enumerados suficientemente); a graduação deve ser irredutível (não enumerar mais do que aqueles elementos que sejam distintos entre si); a graduação deve fundamentar-se no mesmo princípio (não se deve graduar conjuntamente elementos diferentes entre si); a graduação deve evitar palavras ambíguas (por exemplo: bom, regular, algum, um pouco); a graduação deve obedecer sempre ao mesmo grau (o número de graduação deve manter-se o mesmo para todas as

características); e, a graduação deve conter um número par de alternativas (evitando, assim, a tendência central do avaliador).

Por fim, é necessário dar tratamento numérico e classificação estatística ao formulário de avaliação. Os recursos numéricos e estatísticos asseguram a objetividade e imparcialidade nos resultados das avaliações. Por um lado, valorizar apenas informações quantitativas deixa uma visão incompleta das informações, por outro, abandoná-las leva a interpretações pessoais que pouco condizem com a realidade. Portanto, deve-se controlar numericamente as avaliações e interpretá-las qualitativamente.

Após a observação destas etapas, constrói-se o instrumento de avaliação de fato. Segundo Lucena (1992), o formulário de avaliação deve conter, no mínimo, os seguintes campos: 1) dados de identificação do avaliado; 2) negociação do desempenho; 3) análise da capacitação profissional; 4) acompanhamento do desempenho; 5) instrumentos de controle; 6) síntese dos resultados alcançados; e, 7) plano de desenvolvimento.

O campo de identificação do empregado deve conter informações essenciais (nome, cargo, área, supervisor direto/avaliador). No item de negociação do desempenho devem estar relacionados as responsabilidades, as atribuições e os compromissos a serem assumidos pelo empregado, relacionados com o cargo. Neste campo é importante a questão da definição dos padrões de desempenho em termos de qualidade, prazo e quantidade, por exemplo.

O campo de análise da capacitação profissional tem como objetivo identificar a qualificação da pessoa para o desempenho da sua função e das atividades do cargo que ocupa. O acompanhamento do desempenho representa a dinâmica de todo o processo; aborda questões fundamentais sobre o desempenho e a periodicidade da revisão do desempenho.

Os instrumentos de controle são fontes de dados e informações para verificação de metas e referem-se a qualquer comprovante que indique como o processo aconteceu ou está acontecendo. A síntese dos resultados alcançados, a ser preenchida ao final do período de avaliação, representa uma contagem simples das avaliações das metas de acordo com o resultado apresentado. E o plano de desenvolvimento é um campo destinado a relação de recomendações para o desenvolvimento do empregado através da análise qualitativa dos resultados e análise da capacitação profissional.

Além destes pontos-chave, é importante que o formulário possua um campo de instruções e esclarecimentos importantes acerca do preenchimento do mesmo. Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 158):

Computa-se como importante o fato de serem as instruções escritas diretamente em cada ficha de avaliação, e não num formulário à parte, uma vez que essa ficha constitui um documento muito importante no acesso profissional do funcionário. Arriscar a dar instruções num formulário em separado seria correr o risco de deixar que o avaliador siga orientações diferentes das desejáveis, pois as instruções podem não estar à mão no momento exato.

É importante lembrar que o sucesso ou o fracasso da avaliação podem ser determinados pela existência ou ausência de qualidade do instrumento criado, por isso é fundamental a observação dos aspectos e das instruções relacionados acima para a elaboração do instrumento de avaliação de desempenho.

2.2.4 Documento Normativo

Ao decidir implantar um sistema de avaliação de desempenho, deve-se oficializar sua aplicação através de normas, critérios e resoluções que a organização adote para oficializar suas decisões e políticas.

Desta forma, a elaboração de um documento normativo para regulamentar a avaliação de desempenho é algo fundamental. De acordo com Lucena (1992), este documento define a filosofia, os objetivos, a interpretação dos conceitos a serem utilizados, as normas a serem seguidas, a terminologia adotada e os procedimentos operacionais a serem executados na avaliação.

A autora descreve alguns aspectos básicos que o documento normativo deve compreender, e reforça que não há um modelo a ser utilizado integralmente, pois se trata de um trabalho específico desenvolvido para cada empresa, e depende dos métodos adotados e dos objetivos que a mesma pretende alcançar. Tais aspectos são:

- a) finalidade: apresentar ao leitor o que é o documento e a sua finalidade, que normalmente é estabelecer e divulgar políticas, normas e procedimentos referentes ao processo de avaliação de desempenho;
- b) princípios básicos: relacionar os principais princípios ao qual o processo de ADH está relacionado;
- c) objetivos da avaliação de desempenho: descrever os objetivos do processo de ADH;
- d) conceitos básicos: relacionar os conceitos básicos referentes à avaliação de desempenho (padrões de desempenho, avaliação de desempenho, atividades,

negociação do desempenho, etc.) para que todos entendam o significado dos termos utilizados;

e) normas gerais: identificar todas as normas a serem consideradas no processo, como, por exemplo, a periodicidade da ADH, a operacionalização do processo, os critérios de avaliação, os participantes do processo, etc.; e

f) procedimentos gerais: destacar as instruções operacionais, o detalhamento dos formulários e qualquer informação que oriente a realização do programa.

O documento normativo deve definir as diretrizes e formas de atuação do processo de ADH de maneira clara e objetiva, com uma linguagem simples. Desta forma, tal documento não deve conter “textos ou informações relacionados com habilidades e comportamentos gerenciais, orientações ou aconselhamentos sobre como gerenciar o processo, ou qualquer outra informação que não tenha caráter normativo” (LUCENA, 1992, p. 80).

Conforme a autora, as informações constantes no documento normativo deverão ser analisadas e discutidas por todos (supervisores, gerentes, colaboradores) e construídas durante as etapas de Sensibilização e Conscientização. Após a aprovação da diretoria, o documento deverá ser divulgado através de várias alternativas de comunicação (*intranet*, jornal interno, *e-mails*, murais, etc.).

2.2.5 Entrevista de Avaliação de Desempenho e Plano de Ação

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. Com isto, é interessante que ao final do processo de avaliação, sejam realizadas entrevistas com cada um dos avaliados.

A entrevista de avaliação é uma parte fundamental do processo de avaliação de desempenho. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 237),

Ela dá a um gerente a oportunidade de discutir o registro de desempenho de um subordinado e de explorar áreas de possível aprimoramento e crescimento. Fornece também ocasião para identificar mais plenamente atitudes e sentimentos dos subordinados e, assim, aprimorar a comunicação.

Essa entrevista visa apresentar e explicar ao avaliado o seu desempenho e o seu resultado da avaliação, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados (GIL, 2001).

É fato que muitas vezes o empregado acredita estar indo bem em suas funções e não sente, desta forma, necessidade de melhorá-lo, quando na realidade seu desempenho pode ser deficiente. Assim, a entrevista de avaliação ganha outra relevância no processo, afinal, de nada adianta a avaliação se o próprio avaliado não tiver o conhecimento de seu resultado.

Chiavenato (2001) coloca que é necessário que o funcionário tenha conhecimento das informações relevantes e significativas a respeito de seu desempenho para que os objetivos possam ser alcançados.

Os propósitos da entrevista de avaliação do desempenho, de acordo com Planty e Efferson (*apud* CHIAVENATO, 2001), são:

- a) proporcionar ao subordinado condições de melhorar seu trabalho por meio da comunicação clara de seu padrão de desempenho. A entrevista dá oportunidade ao subordinado de aprender e conhecer as expectativas do gerente em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho, e de entender as razões desses padrões de desempenho;
- b) dar ao subordinado uma ideia clara de como está desempenhando seu trabalho, destacando seus pontos fortes e pontos fracos, e comparando-os com os padrões de desempenho esperados. Muitas vezes, o empregado acredita que está indo bem, e desenvolve uma ideia distorcida a respeito do desempenho ideal, assim, ele precisa receber um *feedback* de seu trabalho, a fim de adequar seu desempenho aos padrões esperados;
- c) discutir sobre providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as habilidades do subordinado, o qual precisa entender como poderá melhorar seu desempenho e participar ativamente do processo;
- d) construir relações pessoais fortes entre superior e subordinados, em que todos possam falar francamente sobre o trabalho, como está sendo desenvolvido e como pode ser melhorado e incrementado; e
- e) eliminar ou reduzir discordâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando os indivíduos não recebem aconselhamento planejado e orientado.

Para que a entrevista alcance seus objetivos torna-se fundamental que seja bem planejada e conduzida. De acordo com Gil (2001), uma condução da entrevista de avaliação

de desempenho adequada requer três fases: a preparação, o desenvolvimento e o encerramento.

A primeira fase diz respeito preparação do entrevistado e do instrumento necessário para o desenvolvimento da entrevista. Primeiramente, é preciso obter as informações de todas as avaliações feitas sobre o entrevistado e com base nelas, são definidos os objetivos da entrevista, e as estratégias para atingi-los.

Na fase de desenvolvimento procura-se informar ao empregado suas qualidades e limitações. É conveniente esperar que o entrevistado se mostre interessado em conhecer a opinião do avaliador e disposto a assumir participação ativa na entrevista. Então, as primeiras informações a serem dadas são as mais favoráveis e, depois, são apresentados os pontos negativos, de maneira firme e concreta, mas sem menosprezar o entrevistado. É conveniente que o entrevistador elogie o desempenho adequado do empregado e ressalte sua responsabilidade pelo mau desempenho.

A última fase, encerramento, possui característica de aconselhamento. É interessante que se criem condições para que o entrevistado se mostre interessado em querer suprir suas deficiências. Além disto, recomenda-se solicitar ao empregado medidas para melhorar seu próprio desempenho, sendo que tais medidas devem ser analisadas objetivamente e em conjunto. É importante que o entrevistador evite atitudes paternalistas e que tenha em mente que qualquer medida em prol da melhoria do desempenho deverá partir do próprio entrevistado.

Desta maneira, configura-se a necessidade da disponibilidade de todos os recursos para o desenvolvimento da entrevista, sendo que a filosofia organizacional e os objetivos propostos para a avaliação de desempenho devem estar atrelados à todo o processo, para que os resultados sejam os melhores possíveis.

Para o bom desenvolvimento do processo de entrevista de avaliação, Bergamini e Beraldo (1988) prescrevem algumas recomendações:

- a) a entrevista deve ser efetuada pelo maior responsável da avaliação e deve ocorrer através de um diálogo entre avaliador e avaliado, em que ambos participem falando e ouvindo;
- b) o entrevistado deve ter um prazo entre 7 e 10 dias para se preparar para a entrevista, a fim de que ele próprio pondere sobre seu desempenho durante os últimos meses para discuti-lo com o avaliador, além de relacionar áreas em que gostaria de receber treinamento e desenvolvimento;

- c) o entrevistador também deve se preparar com antecedência, estudando a descrição do cargo avaliado e os padrões de desempenho estabelecidos, para que siga roteiro de pontos a serem focados durante a entrevista;
- d) o entrevistador não deve planejar e realizar mais de duas entrevistas por dia, para que, desta forma, possa abordar todos os aspectos importantes de cada avaliação;
- e) a entrevista deve possuir pontos-chave que abordem: uma visão geral sobre o subordinado, reconhecimento de trabalhos bem feitos, aspectos que possam melhorar e desenvolver o desempenho do funcionário, o estabelecimento de uma linha de desenvolvimento de trabalho, as possibilidades e o potencial do empregado na empresa e a sua posição dentro da estrutura de seu setor, e, orientação e estímulo para elevar a eficiência do funcionário; e
- f) foco no alcance dos objetivos pré-determinados, com observação das regras estabelecidas.

É importante, também, que além de assegurar tais aspectos, o entrevistador e o entrevistado atendam a algumas características. Chiavenato (2001), por exemplo, coloca que o gerente deve ter habilidade de apresentar fatos e conseguir que o subordinado, ao terminar a entrevista, esteja determinado a se desenvolver e ajustar seu desempenho ao nível exigido por seu cargo e entenda os aspectos positivos e negativos de seu desempenho.

Bergamini e Beraldo (1988) comentam que uma pessoa bem entrevistada atende às seguintes características: condições físicas (o entrevistado se sente fisicamente bem), condições psíquicas (afastamento de todos elementos que possam provocar/elevar a ansiedade do entrevistado) e condições circunstanciais (se o avaliado não se apresenta pessoalmente interessado, é importante estimular seu interesse).

Além disto, os autores mencionam que é necessário observar as condições físicas ou ambientais, psicológicas e técnicas, para proporcionar uma boa entrevista. As condições físicas ou ambientais dizem respeito ao conforto físico ao entrevistado (ambiente físico, iluminação, local, disponibilidade de recursos e instrumentos necessários, etc.). As condições psicológicas estão relacionadas à neutralização da ansiedade do momento (demonstrar segurança, possuir todos os dados pertinentes à entrevista, ser objetivo, etc.). E as condições técnicas são aquelas que dão ao entrevistador o controle da entrevista para conduzi-la produtivamente.

Durante a realização da entrevista de avaliação, são elaborados planos de ação para discutir o futuro do avaliado na organização. Embora seja mais comum que este plano seja

elaborado pelo responsável pela avaliação juntamente com o supervisor ou com o avaliador, o ideal é que o funcionário faça parte do processo. Segundo Chiavenato (2001), quando avaliador e avaliado discutem e estabelecem conjuntamente metas e providências, através de planos individualizados em favor da organização, o sistema será participativo e dinâmico.

Quando o resultado da avaliação é negativo e verifica-se que não há formas de recuperação, é recomendado o desligamento do avaliado; no entanto, quando há possibilidade de recuperação, devem ser propostas atividades como treinamentos, por exemplo. Se o resultado for positivo, é interessante que sejam promovidas ações para o desenvolvimento futuro deste funcionário na empresa (PONTES, 1996).

É evidente, portanto, que a preparação adequada e a implementação da entrevista de avaliação, juntamente com o plano de ação, são essenciais para a efetividade de um sistema de avaliação de desempenho.

Com este tópico, encerra-se o capítulo 2, responsável pela descrição e contextualização de referencial teórico que foi utilizado como base e suporte para o alcance dos objetivos deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos nortearam este trabalho. Expõem-se, desta forma, o tipo de estudo, o universo e a amostragem, coleta e análise de dados e limitações do estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente trabalho consiste num estudo de caso na Equipe de Metodologia para Educação a Distância. De acordo com Gil (1993) o estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (*apud* ROESCH; BECKER; MELLO, 1999), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Quanto ao seu objetivo, o presente trabalho é caracterizado como descritivo. Segundo Vergara (1997), as pesquisas descritivas expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno. Concordando, Gil (1993) coloca que, além de visar à descrição das características de determinada população ou fenômeno, a pesquisa descritiva objetiva o estabelecimento de relações entre variáveis.

Sendo assim, o trabalho se caracteriza como descritivo por demonstrar algumas características da realidade da Equipe de Metodologia para EaD e dos cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico.

Quanto à sua abordagem, este estudo possui ainda, caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa baseia-se em conhecimentos teórico-empíricos para compreender o cenário do problema, e caracteriza-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados (ZANELLA, 2007).

Richardson e Peres (1999, p. 80) colocam que,

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

Este trabalho define-se qualitativo, portanto, uma vez que se propõe a descrever o processo de desenvolvimento de um instrumento de avaliação com base em informações

coletadas a respeito dos cargos e da equipe, sem manipular variáveis numéricas e utilizar de instrumental estatístico de análise.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Normalmente o levantamento de dados abrange um universo de elementos extenso, o que pode tornar difícil considerar a totalidade. Desta forma, é frequente trabalhar com uma amostra destes elementos que constituem o universo (GIL, 1993).

A Equipe de Metodologia para Educação a Distância é composta por um total de 27 integrantes, sendo distribuídos da seguinte maneira: 1 coordenador de produção de recursos didáticos, 1 supervisor de projetos, 1 auxiliar de projetos, 2 subcoordenadores de projetos, 1 subcoordenador de projetos e *designer* instrucional, 3 *designers* instrucionais, 3 auxiliares pedagógicos, 3 revisores de português, 2 diagramadores, 3 ilustradores, 1 monitor, 1 supervisor de informática, 2 técnicos de informática e AVEA, 1 coordenador de vídeo, 1 desenvolvedor de multimídia e 1 auxiliar administrativo.

Porém, como para a realização do estudo foram considerados apenas os cargos de *designer* instrucional e de auxiliar pedagógico, o universo corresponde a um total de 6 pessoas, considerando que 1 *designer* instrucional está afastada das atividades por estar de licença à maternidade. Optou-se pela realização de um censo, já que não compreende uma quantidade extensa de indivíduos.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), toda pesquisa descritiva deve ser bem planejada para que ofereça resultados úteis e confiáveis. Desta forma, a coleta de dados corresponde a uma tarefa muito importante para este trabalho.

Para a obtenção dos dados e informações necessários para a realização do presente estudo, foram utilizadas as técnicas: aplicação de questionários, entrevista e observação participante.

O Quadro 3 apresenta as técnicas de coleta de dados adotadas no desenvolvimento deste estudo.

Objetivo Específico	Técnica de Coleta de Dados
Identificar os objetivos estratégicos da equipe quanto à avaliação de desempenho	entrevista
Identificar os indicadores de desempenho para os cargos de <i>Designer</i> Instrucional e Auxiliar Pedagógico	questionário e observação participante
Propor um instrumento de avaliação de desempenho	questionário e observação participante
Testar o instrumento de avaliação e promover as correções necessárias	questionário e observação participante
Propor sugestões que possam auxiliar na implementação da avaliação de desempenho	observação participante

Quadro 3: Relação Objetivos Específicos - Técnica de Coleta de Dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a identificação dos objetivos estratégicos quanto à avaliação de desempenho foi realizada entrevista semi-estruturada (ver roteiro no Apêndice B) com o coordenador de produção de recursos didáticos da equipe, além da obtenção de algumas informações sobre a equipe.

Segundo Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 51), a entrevista “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. A entrevista realizada neste estudo foi semi-estruturada. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999), as entrevistas semi-estruturadas são realizadas com questões abertas que permitam ao entrevistador entender e captar a perspectiva do participante, dando liberdade a este falar de maneira livre, porém controlada para não perder o foco.

Para subsidiar o segundo, o terceiro e o quarto objetivos propostos, foram realizadas as técnicas de aplicação de questionário e observação participante.

De acordo com Cerro, Bervian e Silva (2007), o uso de questionários é a forma mais comum de coleta de dados, por possibilitar exatidão ao se medir o que deseja. Os questionários aplicados apresentaram apenas questões abertas. Os autores ainda afirmam que as perguntas abertas, destinadas à obtenção de respostas livres, possibilitam coletar dados ou informações mais ricos e variados.

O questionário elaborado (ver Apêndice C) possui perguntas abertas, pois são mais apropriadas neste caso, já que permitem uma melhor descrição das atividades relacionadas aos

cargos em questão (*designer* instrucional e auxiliar pedagógico). Tal questionário foi aplicado aos ocupantes dos cargos a fim de levantar informações detalhadas sobre as atividades desempenhadas pelos mesmos.

Utilizou-se também a técnica da observação participante, tendo em vista que a pesquisadora trabalha na equipe. A observação participante consiste no tipo de observação na qual existe a participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, sendo que o observador assume o papel de um membro do grupo (GIL, 1993).

Richardson e Peres (1999) acrescentam que o observador participante “tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características da vida diária da comunidade”.

Pode-se afirmar que esta observação participante se deu de forma aberta, que, de acordo com Roesch, Becker e Mello (1999), ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar a pesquisa e todos sabem a respeito de seu trabalho.

Através da observação participante também foi possível coletar algumas informações, pois foram observadas as atividades realizadas pelos *designers* instrucionais e auxiliares pedagógicos com o objetivo de verificar as atividades desenvolvidas por eles e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os mesmos necessitam para realizá-las.

A partir da coleta destes dados e informações, determinou-se os indicadores de desempenho a serem utilizados na elaboração do instrumento de avaliação de desempenho para os cargos. O instrumento proposto foi testado e validado através de uma simulação da avaliação de desempenho.

Para propor sugestões com o intuito de auxiliar a implementação da avaliação de desempenho, o último objetivo específico, foi desenvolvida observação e análise de todo o processo, desde a entrevista para obtenção de informações sobre a equipe e objetivos quanto à avaliação, até a aplicação do teste do instrumento de avaliação.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre as informações obtidas nas entrevistas e nos questionários, e a observação da pesquisadora, correlacionando tais relações com a teoria.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo se limita em identificar os indicadores que devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância. Além disto, este considera apenas os cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico, conforme determinado.

Apesar de contemplar o método de processo de avaliação descrito por Lucena (1992), o trabalho se limitou apenas à análise qualitativa da avaliação de desempenho, não envolvendo aspectos quantitativos e definições de metas.

Não foram abordados aspectos referentes à implementação efetiva do instrumento de avaliação de desempenho na equipe e aos resultados obtidos.

O trabalho foi realizado no período de agosto a outubro de 2009, portanto, o resultado deste corresponde a um retrato do período definido, não considerando as possíveis alterações no tempo.

Por fim, este é um estudo de caso específico e não proporciona generalização das conclusões e dos resultados obtidos, bem como a utilização do mesmo em outras organizações.

4 ESTUDO DE CASO: EQUIPE DE METODOLOGIA PARA EAD

A Equipe de Metodologia para Educação a Distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina consiste num grupo de profissionais com o objetivo de produzir os recursos didáticos dos cursos desenvolvidos pelo CAD/UFSC.

Estes cursos são ofertados através de cinco projetos: o Projeto UAB e o Projeto Piloto, com o curso de Graduação em Administração; o Projeto PNAP (Programa Nacional de Formação em Administração Pública), com os cursos de Especialização e de Graduação em Administração Pública; Projeto “O saber para conquistar um lugar”, parceria entre o Ministério da Saúde e a UFSC, com cursos de capacitação, aperfeiçoamento e de especialização *Lato Sensu*; e Projeto “O caminho do conhecimento”, parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e a UFSC, com cursos de capacitação e aperfeiçoamento.

A equipe é responsável pela criação de todos os cursos ofertados pelo CAD, que compreende as seguintes atividades: elaboração de guias aos tutores, guias aos estudantes, guias aos autores, manuais explicativos sobre o Ambiente Virtual de Ensino-aprendizagem (AVEA); elaboração de mídias impressa e sob forma de áudio e vídeo; adaptação de textos para a linguagem de EaD; estruturação do ambiente virtual e suporte ao mesmo. Além disto, a equipe disponibiliza e fornece todo o apoio necessário a realização dos cursos, sendo responsável, também, pelas tutorias.

Os cursos ofertados na modalidade a distância possuem características pedagógicas diferenciadas dos cursos presenciais. No caso do material didático, tanto do ponto de vista da abordagem do conteúdo, quanto da forma, deve estar estruturado de acordo com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos especificados no projeto pedagógico, de modo a facilitar a construção do conhecimento além de mediar a interlocução entre o estudante e o professor (BRASIL, 2007). Além disto, o material didático deve passar por processo de avaliação prévia, com o objetivo de identificar necessidades de ajustes, visando o seu aperfeiçoamento.

Uma das características apresentadas nos materiais impressos dos cursos do CAD é a utilização de algumas seções como:

- Destaques: refere-se à parte do texto que merece ser evidenciada;
- Diálogos: conversas propostas pelo professor durante o livro;

- Saiba mais: dispõe de informações sobre autores, pesquisadores, obras, site, etc.;
- Complementando: seções que trazem informações adicionais com sugestões que instigam o estudante a pesquisar sobre algum assunto;
- Glossários: explicação de termos não usuais ou técnicos; e
- Links: consiste em informações adicionais do assunto abordado.

Assim, algumas pessoas trabalham na adaptação dos textos produzidos pelos professores conteudistas para uma linguagem mais didática para a educação a distância.

Em fato, os livros didáticos utilizados nestes cursos são exclusivamente produzidos para este fim e tem um planejamento especial para isto. Após a elaboração do conteúdo pelo professor, a adaptação do material é realizada seguindo um processo no qual há diversos participantes: os *designers* instrucionais realizam todo o ajuste do material para a linguagem utilizada na educação a distância e estruturam o conteúdo; os revisores de português verificam e corrigem a ortografia e a gramática, os ilustradores são responsáveis pela ilustração (figuras, imagens, gráficos e tabelas) do material; e, os diagramadores, realizam toda a estruturação gráfica do material.

A Equipe iniciou suas atividades, com 5 profissionais, em março de 2007. Hoje é composta por um grupo multidisciplinar de 27 profissionais, sendo distribuída da seguinte maneira:

- coordenação geral: 1 coordenador;
- subcoordenação dos projetos “O saber para conquistar um lugar” e “ O caminho do conhecimento”: 1 subcoordenador;
- subcoordenação do Projeto “Programa Nacional de Formação em Administração Pública”: 1 subcoordenador;
- subcoordenação do projeto “UAB/PILOTO”: 1 subcoordenador;
- supervisão de projetos: 1 supervisor e 1 auxiliar;
- apoio pedagógico: 4 *designers* instrucionais, 3 auxiliares pedagógicos, 2 diagramadores, 3 revisores de português, 3 ilustradores, 1 monitor, 1 auxiliar administrativo;
- informática e AVEA: 1 supervisor e 2 técnicos.
- coordenação de vídeo: 1 coordenador e 1 desenvolvedor de multimídia.

É importante observar que um mesmo profissional desempenha as funções de subcoordenador de projetos e de *designer* instrucional.

Em cada projeto há a supervisão geral do coordenador de produção de recursos didáticos, a supervisão específica do subcoordenador do projeto, o *designer* instrucional, o auxiliar pedagógico, o revisor de português, o diagramador, o ilustrador e o auxiliar administrativo. Além destes profissionais, os projetos contam com o apoio do supervisor e dos técnicos de informática, do supervisor de projetos, do auxiliar de projetos, do coordenador de vídeo, do desenvolvedor de multimídia e do auxiliar administrativo.

Para entender melhor o processo, segue a estrutura da equipe com a distribuição dos integrantes em cada programa específico.

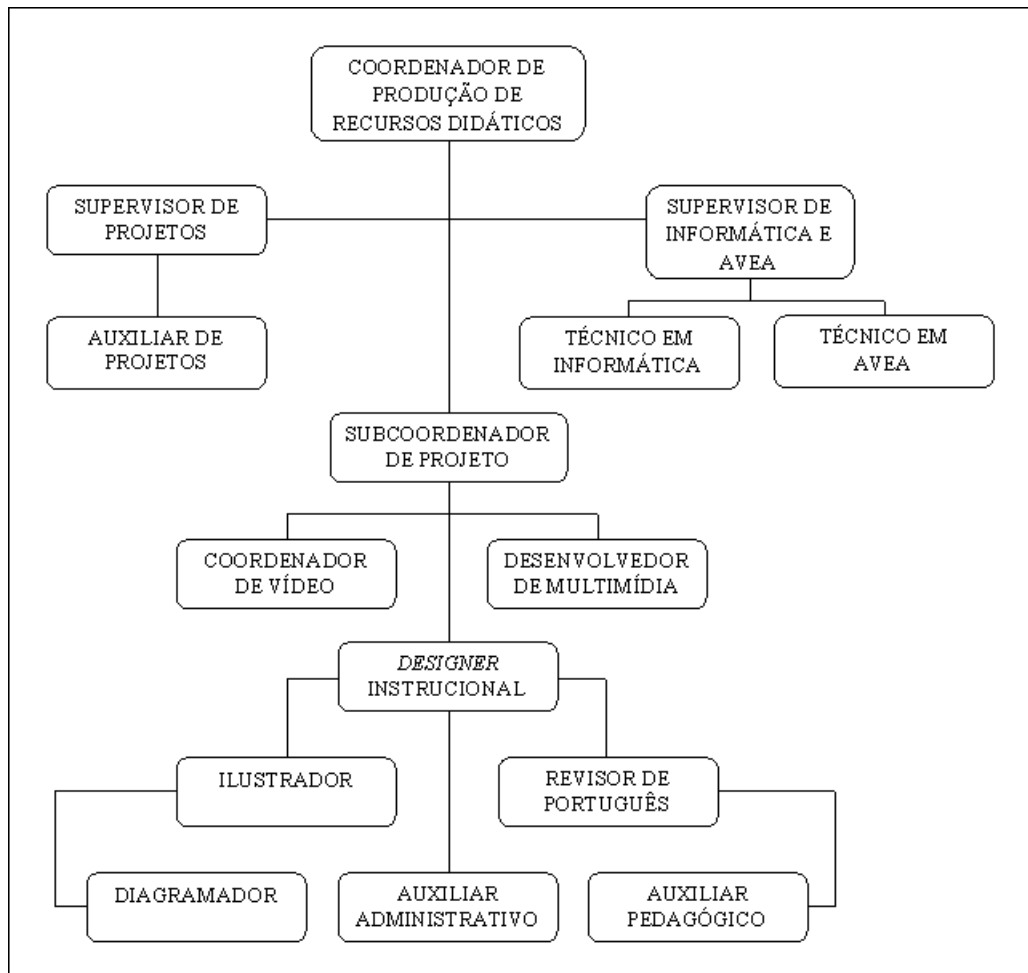


Figura 6: Estrutura da Equipe de Metodologia para EaD.

Fonte: Dados secundários.

A Figura 6 apresenta apenas a distribuição dos profissionais em um projeto, para conhecimento do processo, não indicando a hierarquia existente entre os cargos. Indicou-se apenas um projeto (genérico), pois todos os projetos possuem a mesma estrutura.

4.1 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Por se tratar de um grupo autogerenciável a Equipe de Metodologia para Educação a Distância não sofre influência das práticas adotadas pelo CAD ou pela UFSC e possui seu próprio sistema.

Todos os processos e práticas de RH da equipe ocorrem de maneira informal, com exceção do processo de recompensar Pessoas (remuneração e benefícios), que possui os registros, conforme regulamentado pela legislação. Porém, é importante ressaltar que isto é de responsabilidade das fundações de apoio à instituição (UFSC). Dos 27 integrantes, 20 são contratados pelas fundações, 3 são estagiários e 4 são bolsistas.

O processo de agregar pessoas, que envolve as atividades de recrutamento e seleção, é desenvolvido da seguinte maneira: a divulgação para o recrutamento de novos profissionais é realizada pelo portal dos Cursos CAD e por cartazes dentro do campus universitário da UFSC; o recrutamento ocorre pelo *site* através do preenchimento de uma ficha cadastral e do envio de currículo; e a seleção é realizada por meio de análise de currículo, prova e entrevista.

Com relação a desenvolver pessoas (atividades de treinamento, mudanças e comunicação), pode-se dizer que não há, de fato, um processo de treinamento. Quando um novo profissional é contratado, ele inicia suas atividades com auxílio dos demais colegas que desempenham a mesma função ou do superior imediato referente à área na qual está atuando. Por exemplo, quando um novo *designer* instrucional integra a equipe para trabalhar nos materiais didáticos do projeto “O saber para conquistar um lugar”, ele será orientado pelo subcoordenador do projeto e por outros *designers* instrucionais; quando um novo ilustrador é contratado, terá auxílio dos outros ilustradores e do supervisor de cursos.

No que tange ao processo de manter pessoas, que diz respeito à disciplina, higiene, qualidade de vida no trabalho, verifica-se condições normais de ambientes de trabalho similares a escritórios. A equipe é dividida em duas salas equipadas com mesas coletivas, mesas individuais e estações de trabalho, computadores e *notebooks*, impressoras, armários. As condições não são muito ergonômicas e as salas são pequenas para comportar as 23

pessoas que nelas trabalham (4 integrantes da equipe não trabalham nestas salas), mesmo que o horário de trabalho de todos não seja o mesmo. Porém, mudar esta situação não é algo que está ao alcance da coordenação geral, pois, neste aspecto, depende-se das condições e disponibilização de salas da universidade.

O processo de monitorar pessoas, que está relacionado ao acompanhamento das atividades, ocorre através de supervisão direta das atividades e por meio do ambiente virtual, no qual é possível acompanhar algumas das atividades desenvolvidas. Um exemplo disto é a disponibilização de textos e materiais no AVEA.

Por fim, quanto ao processo de aplicar pessoas, não há práticas relacionadas ao desenho e descrição de cargos, e a equipe não possui nenhum tipo avaliação de desempenho, seja informal ou formal. Sendo assim, propôs-se o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de desempenho para a mesma.

A principal finalidade deste trabalho é elaborar um instrumento de avaliação de desempenho para os cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico da Equipe de Metodologia para Educação a Distância. Com isto, espera-se a obtenção do *feedback* de desempenho dos ocupantes destes cargos.

Em entrevista e conversa com a coordenação da equipe, verificou-se os objetivos estratégicos da equipe com relação à avaliação de desempenho, sendo esses:

- obter assistência na identificação de metas de desempenho da equipe e a avaliação da realização da meta;
- identificar problemas de integração e relacionamentos;
- conhecer a divergência de desempenho de cada indivíduo;
- definir o grau de contribuição de cada profissional na consecução dos objetivos da equipe; e
- realizar planejamento de pessoal.

Este último, planejamento de pessoal, está relacionado aos pontos fortes ou fracos individuais e ao desempenho bom ou ruim, pois, com isto, é possível tomar decisões quanto à retenção, a rescisão, ou ao desenvolvimento de um programa específico para o aprimoramento do desempenho do profissional, assim como à identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento do mesmo.

Com base nestas informações, o trabalho segue com o desenvolvimento da proposta do instrumento de avaliação de desempenho em si.

4.2 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO

O instrumento de avaliação proposto à Equipe de Metodologia para Educação à Distância CAD / UFSC, foi elaborado atendendo as seguintes fases: a primeira apresenta a definição conceitual da avaliação de desempenho, que expõe como a mesma será realizada; a segunda informa qual é a periodicidade que a avaliação será realizada; a terceira indica quem irá avaliar o desempenho dos indivíduos e qual a sua importância neste processo; a quarta apresenta a formalização do sistema de avaliação proposto, um documento normativo (manual) dos procedimentos da avaliação; a quinta descreve todo o processo de desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho em si; a sexta diz respeito ao feedback da avaliação; e a sétima fase apresenta algumas sugestões à implementação da avaliação de desempenho.

4.2.1 Definição do Método

O modelo de avaliação de desempenho que foi proposto baseia-se nos conceitos e definições apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, adaptando-se à realidade da equipe de maneira a retratar as necessidades e os objetivos da mesma.

Foi escolhido o método da escala gráfica para desenvolver o instrumento de avaliação. Pelo fato de não haver nenhum sistema de avaliação de desempenho na equipe, seja formal ou informal, a escolha do método pôde ser realizada livremente, atendendo à realidade do grupo.

Desta maneira, a escolha pelo método de escala gráfica se justifica pelo fato de o mesmo ser, além de mais comum e usual, mais simples. Este método avalia o comportamento das pessoas através de fatores e categorias de avaliação, com graduações de desempenho em uma escala que varia entre o comportamento mais negativo ao mais positivo. Por ser algo novo, um método de mais fácil aplicação e compreensão é mais indicado para que todos consigam entender. Além disto, de acordo com Gil (2001), este método possui resultados mais confiáveis que os obtidos através de relatórios que descrevam o desempenho dos funcionários.

Considerando os fatos e as ponderações realizadas, foram elaborados instrumentos utilizando o método da escala gráfica para os cargos de *designer* instrucional e de auxiliar pedagógico.

4.2.2 Periodicidade da Avaliação

A determinação da periodicidade da realização da avaliação consiste em uma das fases da construção de todo sistema de avaliação de desempenho. É importante estabelecer um período que atenda às características de trabalho dos cargos bem como as necessidades da equipe como um todo.

Como a equipe trabalha com a adaptação metodológica dos materiais pedagógicos utilizados nos cursos a distância dos projetos do CAD, seria interessante realizar as avaliações a cada conclusão de materiais, para verificar a dissonância entre o desempenho a cada material concluído. Porém, isto se torna inviável, uma vez que, pelo menos um material é concluído por semana, por projeto. Também não é possível realizar a avaliação ao final de cada projeto, já que os projetos estão em desenvolvimento.

Desta maneira, estabeleceu-se que as avaliações ocorrerão a cada seis meses, já que as avaliações não devem ocorrer em intervalos de tempo muito longos nem muito curtos, para que se atenda aos objetivos propostos e se considere a produção de vários materiais dentre deste.

É importante considerar que, conforme discutido na fundamentação teórica, ao se realizar avaliações de desempenho em períodos inferiores a um ano, é possível comparar resultados mais direcionados ao período específico, visto que existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente à pessoa, sem considerar o período estabelecido. Porém, realizar avaliações em intervalos muito curtos, pode levar a não confiabilidade de resultados ou maior subjetividade, visto que a avaliação pode se tornar cansativa, e, assim, os resultados poderão sofrer influências negativas tanto de avaliadores quanto de avaliados.

4.2.3 Quem Avalia

Conforme relacionado anteriormente, a equipe é composta por profissionais de diversas áreas e trabalha com cinco projetos sob coordenação de três pessoas. Considerando estas características, o desempenho de cada indivíduo será avaliado por apenas um avaliador, neste caso, pelo superior imediato do avaliado.

Sendo assim, o *designer* instrucional será avaliado pelo coordenador e o auxiliar pedagógico, pelo subcoordenador do projeto no qual esteve trabalhando. Desta maneira, a cada seis meses o coordenador de produção de recursos didáticos e os subcoordenadores receberão a ficha de avaliação de desempenho, e deverão preenchê-la de acordo com o desempenho do colaborador avaliado. O preenchimento deste documento deve ser realizado de maneira impessoal e imparcial, a fim de obter resultados confiáveis e mais próximos ao real desempenho obtido pelo avaliado.

Optou-se por este método, avaliação pelo supervisor direto, pelo fato de o mesmo possuir maior contato e conhecimento do trabalho realizado pelo avaliado, por estar supervisionando as atividades em diferentes situações e por conhecer melhor os padrões de desempenho esperados. Além disto, o supervisor direto é o responsável pela distribuição das tarefas e cobrança de resultados.

Os avaliadores deverão passar por um processo de treinamento. Conforme Bergamini e Beraldo (1988) este treinamento deve ser tanto cognitivo, a fim de que os avaliadores tenham o conhecimento necessário sobre a avaliação, como comportamental, para que as atitudes, as emoções ou os sentimentos em relação ao ato de avaliar sejam trabalhados.

Sendo assim, é importante desenvolver nos avaliadores uma atitude positiva para ser um bom avaliador. Esta atitude será embasada com o conhecimento “teórico” sobre a avaliação de desempenho, o conhecimento do programa específico desenvolvido para a equipe e o comportamento que um avaliador deve ter. Além disto, durante o treinamento os avaliadores devem ser instruídos a respeito do formulário de avaliação para que compreendam todos os indicadores e os critérios de avaliação.

Para que esta avaliação seja aplicada de forma produtiva, é necessário que ocorra a troca de informações sobre a avaliação realizada. Portanto, após a aplicação do questionário e a verificação dos resultados, o coordenador e o subcoordenador do projeto deverão discutir os resultados juntamente com o avaliado, para tratar dos aspectos positivos e negativos levantados com a avaliação de desempenho, além das idéias, conceitos e posturas que um tenha em relação ao outro.

4.2.4 Formalização do Programa

A formalização do programa de avaliação consiste na estruturação e oficialização do mesmo, através de um documento normativo ou manual, em que se descrevem todas as etapas do processo de avaliação, as normas, as resoluções e outras informações a respeito da avaliação.

Como este trabalho consiste na primeira elaboração formal de atividades relacionadas ao processo de aplicação, com a descrição de cargos e a criação de um instrumento de avaliação de desempenho, faz-se necessária a elaboração de um documento que informe as diretrizes do programa de avaliação.

Um documento normativo tem como objetivo apresentar a todos os integrantes da equipe os procedimentos adotados neste programa, de maneira que qualquer pessoa, seja leiga ou especialista no assunto, consiga entender.

Portanto, elaborou-se o documento para que orientasse tanto avaliadores quanto avaliados e qualquer outro interessado no programa e na sua implementação, a respeito da avaliação de desempenho e a metodologia adotada.

Este documento normativo, desenvolvido com base no modelo proposto por Lucena (1992), aborda alguns conceitos básicos embutidos no tema avaliação de desempenho, alguns princípios do processo de avaliação, os objetivos da AD, as normas gerais e os procedimentos gerais. Tal documento encontra-se no Apêndice A.

É importante ressaltar que as descrições dos cargos e o formulário de avaliação de desempenho são complementos do documento normativo, e, portanto, devem estar em anexo no mesmo.

4.2.5 Desenvolvimento do Instrumento de Avaliação

O desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho foi realizado seguindo as seguintes etapas: descrição de cargos, identificação dos indicadores de desempenho, determinação da escala de avaliação dos indicadores e a aplicação teste dos instrumentos.

4.2.5.1 Descrição de Cargos

Para realizar a descrição dos cargos de *Designer* Instrucional e de Auxiliar Pedagógico foi utilizado o método de questionário. Tal questionário, foi elaborado a partir do modelo proposto por Dessler (2003) com adaptações relevantes e voltadas à realidade da Equipe de Metodologia para EaD do CAD.

O questionário, apresentado no Apêndice B, foi entregue aos 6 ocupantes dos cargos analisados, conforme descrito na metodologia. Os colaboradores tiveram auxílio da autora para o preenchimento, visto que nem todos possuíam familiaridade com os conceitos e as informações técnicas dispostas no documento.

Após o recolhimento dos questionários preenchidos, a descrição de cargos pôde ser elaborada. Adaptando os modelos de Dessler (2003) e Chiavenato (2001), todas as características coletadas no questionário foram consideradas para descrever os cargos e definir o perfil, bem como identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes inerentes aos mesmos.

Seguem as descrições realizadas para os cargos em questão, validados pelos ocupantes dos cargos e pelo coordenador de produção de recursos didáticos.

TÍTULO: <i>Designer</i> Instrucional
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</p> <p>O <i>Designer</i> Instrucional é responsável pela adaptação da linguagem textual para a linguagem de EaD de materiais didáticos utilizados nos cursos a distância com o uso de técnicas para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.</p>
<p>ATIVIDADES DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar e sugerir imagens, Links, Saiba Mais, Glossários, Diálogos e Destaques, a serem inseridos no texto; • Enviar material aos revisores ortográficos, aos ilustradores e aos diagramadores; • Realizar a conferência final de materiais adaptados; • Auxiliar os demais <i>designers</i> instrucionais; • Disponibilizar o material no ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou no ambiente virtual de interação; e • Preencher a planilha de controle de materiais do projeto.
<p>RELAÇÕES DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superior imediato: Coordenador de Produção de Recursos Didáticos

<ul style="list-style-type: none"> • Relações com outros cargos: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar: Auxiliar pedagógico - Contatos diretos: conteudistas, <i>designers</i> instrucionais, subcoordenações de projetos, ilustradores, diagramadores, revisores de português.
<p>RECURSOS UTILIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Programas: Microsoft Word e Adobe Acrobat Professional • Bibliografias: VOLP - Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, da Academia Brasileira de Letras; Dicionário de Administração, de Francisco Lacombe; Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, de Antonio Houaiss.
<p>CONDIÇÕES DE TRABALHO E RISCOS</p> <p>Sala coletiva equipada com materiais e equipamentos de escritório, tais como: mesas e estações de trabalho cadeiras, computadores, impressoras, armários e telefones.</p>
<p>REQUISITOS PESSOAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação mínima: Superior completo na área de Educação. • Formação desejada: Especialização na área de Educação a Distância ou em Desenho Educacional. • Experiência: em análise e revisão de material didático. • Conhecimentos: principais normas da ABNT, conceitos básicos em Administração, linguagem e metodologia de EaD, interpretação de texto, conhecimentos básicos em ortografia, gramática, sintaxe e informática. • Habilidades: comunicação (oral e escrita), relacionamento interpessoal, criatividade, planejamento, organização, habilidades intelectuais (leitura e escrita) e psicomotoras (digitação). • Atitudes: pró-atividade, comprometimento, responsabilidade, trabalho em equipe, pré-disposição para aprender e para compartilhar conhecimentos, concentração, atenção, assiduidade.

Quadro 4: Descrição do Cargo de *Designer* Instrucional.
Fonte: Dados primários.

<p>TÍTULO: Auxiliar Pedagógico</p>
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</p> <p>O Auxiliar Pedagógico é responsável por auxiliar o <i>Designer</i> Instrucional na revisão de materiais didáticos utilizados nos cursos a distância.</p>
<p>ATIVIDADES DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar a primeira organização estrutural do material; • Realizar a formatação do material quanto ao tipo e tamanho de letra, espaçamento entre linhas, organização de tópicos, parágrafos, tabelas, quadros e figuras; • Identificar e buscar os Saiba Mais, Links, Diálogos, Glossários e Destaques a serem inseridos no texto; • Realizar o levantamento das referências bibliográficas; • Realizar o acompanhamento do ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou do ambiente virtual de interação; e • Cumprir as atividades atendendo as datas pré-determinadas.

<p>RELAÇÕES DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superior Imediato: <i>Designer</i> Instrucional ou Subcoordenador do projeto • Relações com outros cargos: <ul style="list-style-type: none"> - Contatos diretos: auxiliares pedagógicos, revisores de português, <i>designers</i> instrucionais.
<p>RECURSOS UTILIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Programas: Microsoft Word e Adobe Acrobat Professional • Bibliografias: VOLP - Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, da Academia Brasileira de Letras; Dicionário de Administração, de Francisco Lacombe; Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, de Antonio Houaiss.
<p>CONDIÇÕES DE TRABALHO E RISCOS</p> <p>Sala coletiva equipada com materiais e equipamentos de escritório, tais como: mesas e estações de trabalho, cadeiras, computadores, impressoras, armários e telefones.</p>
<p>REQUISITOS PESSOAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação mínima: Estar cursando Administração ou Pedagogia. • Formação desejada: Ensino Superior Completo em Pedagogia com Mestrado em Administração e Especialização em Educação a Distância. • Conhecimentos: principais normas da ABNT, básicos em metodologia de EaD, informática. • Habilidades: comunicação (oral e escrita), planejamento, organização relacionamento interpessoal, habilidades intelectuais (leitura e escrita) e psicomotoras (digitação). • Atitudes: pró-atividade, comprometimento, responsabilidade, trabalhar em equipe, predisposição para aprender e compartilhar conhecimentos, concentração, atenção, assiduidade.

Quadro 5: Descrição do Cargo de Auxiliar Pedagógico.

Fonte: Dados primários.

Com relação às formações necessárias para ocupação dos cargos, o coordenador acrescentou em entrevista que, pelo fato de a equipe estar em ambiente acadêmico, é importante dar oportunidade para quem queira se desenvolver nessa área, sendo assim, estagiários e bolsistas também compõem e podem compor a equipe.

Após a realização das descrições dos cargos, segue-se para próxima etapa da construção do instrumento de avaliação: a determinação dos indicadores de avaliação.

4.2.5.2 Determinação dos Indicadores

Os indicadores de desempenho foram determinados a partir das especificações dos cargos e dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relacionados a cada um deles.

Desta forma, são apresentados a seguir os indicadores para os cargos de *Design Instrucional* e *Auxiliar Pedagógico*, validados pelos ocupantes dos cargos e pelo coordenador de produção de recursos didáticos.

INDICADORES – DESIGNER INSTRUCIONAL
<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as principais normas da ABNT. • Conhecer conceitos básicos em Administração. • Conhecer a linguagem e a metodologia de Educação a Distância. • Interpretar textos. • Conhecer a linguagem escrita de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa. • Manusear os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss). • Conhecer os recursos tecnológicos que utiliza. • Utilizar os programas de edição de texto (Microsoft Word e Adobe Acrobat Professional). • Conhecer as formas de acesso à internet. • Conhecer os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras especializadas. • Conhecer as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou do ambiente virtual de interação.
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se de forma clara e objetiva quando fala. • Comunicar-se de forma clara e objetiva quando escreve. • Ponderar sobre a importância e as consequências do que vai falar. • Ponderar sobre a importância e as consequências do que vai escrever. • Saber ouvir. • Saber escrever corretamente de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa. • Utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial. • Ser claro e objetivo ao expor as sugestões ao texto. • Respeitar os colegas de trabalho. • Evitar brigas e conflitos. • Auxiliar e apoiar os demais colegas na realização das atividades diárias. • Discutir e conversar para encontrar a solução para eventuais problemas. • Ser criativo ao indicar/sugerir as ilustrações, Links, Saiba Mais, Glossários, Diálogos e Destaques para o texto. • Cumprir os prazos para entrega de material. • Planejar a execução de suas atividades. • Manter seus materiais organizados. • Encontrar facilmente algum texto ou material sob sua responsabilidade, quando solicitado. • Colaborar com a organização de seu ambiente de trabalho. • Manter organizada e atualizada a planilha de controle de texto em adaptação.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa na realização das tarefas. • Oferecer sugestões aos colegas sobre recursos que possam auxiliar no desempenho de suas atividades. • Participar ativamente das tarefas da equipe.

- Aprender com seus erros e com os erros do grupo.
- Dedicar-se à realização de seu trabalho.
- Ser dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo.
- Preocupar-se com os trabalhos de seus colegas.
- Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades.
- Estar disposto a auxiliar o grupo quando preciso.
- Saber aceitar críticas.
- Ser responsável na execução de suas atividades.
- Ajudar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho.
- Entender que suas tarefas e atividades fazem parte de um processo maior.
- Esforçar-se para cooperar com seus colegas.
- Respeitar as ideias apresentadas por seus colegas.
- Apresentar traços de coletivismo no trabalho em equipe.
- Possuir predisposição para adquirir novos conhecimentos.
- Estar disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe.
- Apresentar concentração no desenvolvimento de suas atividades.
- Ser cordial e prestativo com os professores.

Quadro 6: Indicadores de Desempenho para o Cargo de *Designer* Instrucional.

Fonte: Dados primários.

INDICADORES – AUXILIAR PEDAGÓGICO

Conhecimentos

- Conhecer as principais normas da ABNT.
- Conhecer a linguagem e a metodologia de Educação a Distância.
- Sabe utilizar os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss).
- Conhece os recursos tecnológicos que utiliza.
- Manusear os programas de edição de texto (Word e Acrobat Professional).
- Conhecer as formas de acesso à internet.
- Conhecer os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras especializadas.
- Conhecer as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou do ambiente virtual de interação.

Habilidades

- Comunicar-se de forma clara e objetiva quando fala.
- Comunicar-se de forma clara e objetiva quando escreve.
- Ponderar sobre a importância e as consequências do que vai falar.
- Ponderar sobre a importância e as consequências do que vai escrever.
- Saber ouvir.
- Procurar utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial.
- Respeitar os colegas de trabalho.
- Evitar brigas e conflitos.
- Auxiliar e apoiar os demais colegas na realização das atividades diárias.
- Discutir e conversar para encontrar a solução para eventuais problemas.
- Planejar a execução de suas atividades.
- Manter seus materiais organizados.
- Encontrar facilmente algum texto ou material sob sua responsabilidade, quando solicitado.

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar com a organização de seu ambiente de trabalho. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter iniciativa na realização das tarefas. • Participar ativamente das tarefas da equipe. • Aprender com seus erros e com os erros do grupo. • Dedicar-se à realização de seu trabalho. • Ser dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo. • Preocupar-se com os trabalhos de seus colegas. • Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades. • Estar disposto a auxiliar o grupo quando preciso. • Saber aceitar críticas. • Ser responsável na execução de suas atividades. • Auxiliar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho. • Entender que suas tarefas e atividades fazem parte de processo maior. • Respeitar as ideias apresentadas por seus colegas. • Esforçar-se para cooperar com seus colegas. • Apresentar traços de coletivismo ou trabalho em equipe. • Possuir predisposição para adquirir novos conhecimentos. • Estar disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe. • Apresentar concentração no desenvolvimento de suas atividades.
--

Quadro 7: Indicadores de Desempenho para o Cargo de Auxiliar Pedagógico.
Fonte: Dados primários.

Com base nestes indicadores derivados da descrição de cargos, passa-se para a etapa de definição da escala de avaliação bem como o método de avaliação de desempenho a ser utilizado.

4.2.5.3 Escala de Avaliação

Como descrito anteriormente, o método escolhido para a elaboração do instrumento de avaliação de desempenho foi o de escala gráfica. Desta forma, torna-se necessário estabelecer escalas para os indicadores de desempenho contidos no instrumento.

Sendo assim, foi adotada uma escala com 4 fatores para a avaliação dos colaboradores com base nos parâmetros definidos. Esta quantidade de fatores foi determinada em número par para não levar à tendência central do avaliador, considerando as colocações de Bergamini e Beraldo (1988), apresentadas na fundamentação teórica.

Os fatores/ graus de avaliação são:

- A = ótimo, o avaliado sempre atende ao requisito em questão;

- B = bom, o avaliado atende ao requisito em questão na maioria das vezes;
- C = regular, o avaliado atende algumas vezes ao requisito em questão; e
- D = desempenho ruim/fraco, o avaliado nunca atende ao requisito em questão.

Seguem os instrumentos elaborados pelo autor e corroborados pelo coordenador de produção de recursos didáticos, para os cargos em questão.

Formulário de Avaliação de Desempenho								
<i>Designer Instrucional</i>								
Nome do Avaliado: _____		Tempo no Cargo: _____						
Avaliador: _____		Cargo: _____						
Data: ____/____/____								
Instruções e Recomendações:								
<ul style="list-style-type: none"> • Este instrumento tem como objetivo auxiliar na administração do desempenho de sua equipe, possibilitando aos integrantes conhecerem com clareza o que é esperado em relação ao cargo que ocupam. Além disso, ajudará tanto avaliadores quanto avaliados a promoverem um diálogo positivo sobre o trabalho e a formulação de ações que propiciem o alcance dos melhores resultados. • Realize sua avaliação para cada parâmetro/indicador relacionado neste documento, preenchendo o campo em branco, destinado à aplicação da nota. Dê uma nota conforme os fatores descritos abaixo. • Ao final deste formulário há um espaço destinado a comentários e observações que achar pertinente a respeito da avaliação. 								
Fatores de Desempenho								
A	B	C	D					
Dê o grau A se você acredita que o avaliado SEMPRE atende ao requisito em questão.	Dê o grau B se você acredita que o avaliado NA MAIORIA DAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau C se você acredita que o avaliado ALGUMAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau D se você acredita que o avaliado NUNCA atende ao requisito em questão.					
INDICADORES DE DESEMPENHO				A	B	C	D	
<i>CONHECIMENTOS</i>								
1	Demonstra conhecer as principais normas da ABNT ao realizar a adaptação do texto.							
2	Demonstra ter conhecimento sobre conceitos básicos em Administração.							
3	Conhece a linguagem e a metodologia de Educação a Distância.							
4	Consegue realizar interpretações de texto.							
5	Tem conhecimentos básicos da linguagem escrita de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa.							
6	Sabe utilizar os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss).							
7	Conhece os recursos tecnológicos que utiliza.							
8	Sabe utilizar os programas de edição de texto (Microsoft Word e Adobe Acrobat Professional).							
9	Conhece as formas de acesso à internet.							
10	Conhece os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras							

	especializadas.				
11	Conhece as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem e do ambiente de interação.				
		Somatório			
		Total			
<i>HABILIDADES</i>					
12	Comunica-se de forma clara e objetiva quando fala.				
13	Comunica-se de forma clara e objetiva quando escreve.				
14	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai falar.				
15	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai escrever.				
16	Sabe ouvir.				
17	Sabe escrever corretamente de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa.				
18	Procura utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial.				
19	É claro e objetivo ao expor as sugestões ao texto.				
20	Respeita os colegas de trabalho.				
21	Evita brigas e conflitos.				
22	Auxilia e apoia os demais colegas na realização das atividades diárias.				
23	Quando surgem problemas, discute e conversa para encontrar a solução.				
24	É criativo ao indicar/sugerir ilustrações, Links, Saiba Mais, Glossários, Diálogos e Destaques para o texto.				
25	Cumprir os prazos para entrega de material.				
26	Planeja a execução de suas atividades.				
27	Mantém seus materiais organizados.				
28	Encontra facilmente, quando solicitado, algum texto ou material sob sua responsabilidade.				
29	Colabora com a organização de seu ambiente de trabalho.				
30	Mantém organizada e atualizada a planilha de controle de texto em adaptação.				
		Somatório			
		Total			
<i>ATITUDES</i>					
31	Tem iniciativa na realização das tarefas.				
32	Oferece sugestões aos colegas sobre outros recursos que possam auxiliar no desempenho de suas atividades.				
33	Participa ativamente das tarefas da equipe.				
34	Aprende com seus erros e com os erros do grupo.				
35	Dedica-se à realização de seu trabalho.				
36	É dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo.				
37	Preocupa-se com os trabalhos de seus colegas.				
38	Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades.				
39	Está disposto a auxiliar o grupo quando preciso.				
40	Sabe aceitar críticas.				
41	É responsável na execução de suas atividades.				
42	Propõe-se a ajudar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho.				
43	Consegue entender que suas tarefas e atividades fazem parte de um processo maior.				
44	Esforça-se para cooperar com seus colegas.				

45	Respeita as ideias apresentadas por seus colegas.				
46	Apresenta traços de coletivismo no trabalho em equipe.				
47	Possui predisposição para adquirir novos conhecimentos.				
48	Está disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe.				
49	Apresenta concentração no desenvolvimento de suas atividades.				
50	É cordial e prestativo com os professores.				
Somatório					
Total					
TOTAL GERAL					
Comentários e informações adicionais sobre a avaliação:					

Figura 7: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de *Designer* Instrucional.
Fonte: Elaborada pela autora.

Formulário de Avaliação de Desempenho <i>Auxiliar Pedagógico</i>				
Nome do Avaliado: _____		Tempo no Cargo: _____		
Avaliador: _____		Cargo: _____		
Data: ____/____/____				
Instruções e Recomendações:				
<ul style="list-style-type: none"> • Este instrumento tem como objetivo auxiliar na administração do desempenho de sua equipe, possibilitando aos integrantes conhecerem com clareza o que é esperado em relação ao cargo que ocupam. Além disso, ajudará tanto avaliadores quanto avaliados a promoverem um diálogo positivo sobre o trabalho e a formulação de ações que propiciem o alcance dos melhores resultados. • Realize sua avaliação para cada parâmetro/indicador relacionado neste documento, preenchendo o campo em branco, destinado à aplicação da nota. Dê uma nota conforme os fatores descritos abaixo. • Ao final deste formulário há um espaço destinado a comentários e observações que achar pertinente a respeito da avaliação. 				
Fatores de Desempenho				
A	B	C	D	
Dê o grau A se você acredita que o avaliado SEMPRE atende ao requisito em questão.	Dê o grau B se você acredita que o avaliado NA MAIORIA DAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau C se você acredita que o avaliado ALGUMAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau D se você acredita que o avaliado NUNCA atende ao requisito em questão.	
INDICADORES DE DESEMPENHO				
<i>CONHECIMENTOS</i>				
1	Demonstra conhecer as principais normas da ABNT ao formatar o texto.			
2	Demonstra possuir conhecimentos básicos sobre a linguagem e a metodologia de Educação a Distância ao realizar a primeira organização do texto.			
3	Sabe utilizar os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss).			
4	Conhece os recursos tecnológicos que utiliza.			

5	Sabe utilizar os programas de edição de texto (Word e Acrobat Professional).				
6	Conhece as formas de acesso à internet.				
7	Conhece os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras especializadas.				
8	Conhece as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou do ambiente de interação.				
Somatório					
Total					
<i>HABILIDADES</i>					
9	Comunica-se de forma clara e objetiva quando fala.				
10	Comunica-se de forma clara e objetiva quando escreve.				
11	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai falar.				
12	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai escrever.				
13	Sabe ouvir.				
14	Procura utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial.				
15	Respeita os colegas de trabalho.				
16	Evita brigas e conflitos.				
17	Auxilia e apoia os demais colegas na realização das atividades diárias.				
18	Quando surgem problemas, discute e conversa para encontrar a solução.				
19	Planeja a execução de suas atividades.				
20	Mantém seus materiais organizados.				
21	Encontra facilmente, quando solicitado, algum texto ou material sob sua responsabilidade.				
22	Colabora com a organização de seu ambiente de trabalho.				
Somatório					
Total					
<i>ATITUDES</i>					
23	Tem iniciativa na realização das tarefas.				
24	Participa ativamente das tarefas da equipe.				
25	Aprende com seus erros e com os erros do grupo.				
26	Dedica-se à realização de seu trabalho.				
27	É dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo.				
28	Preocupa-se com os trabalhos de seus colegas.				
29	Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades.				
30	Está disposto a auxiliar o grupo quando preciso.				
31	Sabe aceitar críticas.				
32	É responsável na execução de suas atividades.				
33	Propõe-se a ajudar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho.				
34	Consegue entender que suas tarefas e atividades fazem parte de processo maior.				
35	Respeita as ideias apresentadas por seus colegas.				
36	Esforça-se para cooperar com seus colegas.				
37	Apresenta traços de coletivismo ou trabalho em equipe.				
38	Possui predisposição para adquirir novos conhecimentos.				
49	Está disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe.				

40	Apresenta concentração no desenvolvimento de suas atividades.				
Somatório					
Total					
TOTAL GERAL					
Comentários e informações adicionais sobre a avaliação:					

Figura 8: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de Auxiliar Pedagógico.
Fonte: Elaborada pela autora.

Como a avaliação de desempenho é algo novo na equipe, estabeleceu-se pesos iguais para todos os indicadores. Porém, à medida que todos compreendam melhor o processo de avaliação de desempenho, os indicadores poderão sofrer as alterações de peso necessárias de acordo com sua hierarquia de importância.

Cada fator possui uma pontuação, sendo A = 4, B = 3, C = 2 e D = 1. Desta forma, a avaliação do desempenho será realizada através do somatório da pontuação dos fatores. Através do Quadro 8 é possível verificar as pontuações que podem ser obtidas por cada fator.

	<i>Designer</i> Instrucional				Auxiliar Pedagógico			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Conhecimentos	44	33	22	11	32	24	16	8
Habilidades	76	57	38	19	56	42	28	14
Atitudes	80	60	40	20	72	54	36	18
Total	200	150	100	50	160	120	80	40

Quadro 8: Pontuação dos fatores.
Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro de pontuação apresentado, calculou-se a média do total de pontos dos fatores 'A e B', 'B e C' e 'C e D' para cada cargo, conforme segue:

- *Designer* instrucional
 - Média dos pontos dos fatores A e B = $[(200+150)/2] = 175$
 - Média dos pontos dos fatores B e C = $[(150+100)/2] = 125$
 - Média dos pontos dos fatores C e D = $[(100+50)/2] = 75$
- Auxiliar pedagógico
 - Média dos pontos dos fatores A e B = $[(160+120)/2] = 140$
 - Média dos pontos dos fatores A e B = $[(120+80)/2] = 100$

- Média dos pontos dos fatores A e B = $[(80+40)/2] = 60$

Estas médias encontradas são referências limítrofes para a determinação do desempenho do avaliado, como mostra o quadro a seguir.

DESEMPENHO	PONTOS	
	<i>Designer</i> Instrucional	Auxiliar Pedagógico
Frac/Ruim	Até 74,9	Até 59,9
Regular	Entre 75 e 124,9	Entre 60 e 99,9
Bom	Entre 125 e 174,9	Entre 100 e 139,9
Ótimo	175 ou mais	140 ou mais

Quadro 9: Grade de Desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando todos os aspectos abordados, tem-se o instrumento, os critérios e os indicadores de avaliação, bem como a pontuação dos fatores de avaliação, e com isto, a avaliação pode ser realizada.

Como o instrumento proposto considera indicadores pontuais com notas que consideram uma avaliação “temporal” (sempre, quase sempre, raramente, nunca), não foi estabelecido nenhum sistema de acompanhamento a ser realizado ao longo do período da avaliação.

4.2.5.4 Aplicação Teste do Instrumento de Avaliação

Com o intuito de verificar a adaptabilidade dos instrumentos propostos foi realizada uma simulação de avaliação de desempenho com ambos os modelos, envolvendo o coordenador de produção de recursos didáticos, o subcoordenador de projetos, um *designer* instrucional e um auxiliar pedagógico.

Para a realização desta simulação, a autora deste trabalho explicou aos participantes os procedimentos e os principais aspectos a serem considerados no momento da avaliação, como a impessoalidade e a sinceridade no momento da atribuição do fator para cada indicador de desempenho, as pontuações atribuídas a cada fator.

É importante ressaltar que os participantes estavam cientes de que esta avaliação era uma simulação para testar o instrumento proposto a fim de validá-lo e que os mesmos não seriam identificados.

O resultado do teste realizado com um ocupante do cargo de *designer* instrucional pode ser verificado a seguir.

Formulário de Avaliação de Desempenho										
<i>Designer Instrucional</i>										
Nome do Avaliado: Colaborador A		Tempo no Cargo: X meses								
Avaliador: Colaborador B		Cargo: Coordenador de Produção de Recursos Didáticos								
Data: 29/10/2009										
Instruções e Recomendações:										
<ul style="list-style-type: none"> Este instrumento tem como objetivo auxiliar na administração do desempenho de sua equipe, possibilitando aos integrantes conhecerem com clareza o que é esperado em relação ao cargo que ocupam. Além disso, ajudará tanto avaliadores quanto avaliados a promoverem um diálogo positivo sobre o trabalho e a formulação de ações que propiciem o alcance dos melhores resultados. Realize sua avaliação para cada parâmetro/indicador relacionado neste documento, preenchendo o campo em branco, destinado à aplicação da nota. Dê uma nota conforme os fatores descritos abaixo. Ao final deste formulário há um espaço destinado a comentários e observações que achar pertinente a respeito da avaliação. 										
Fatores de Desempenho										
A	B	C	D							
Dê o grau A se você acredita que o avaliado SEMPRE atende ao requisito em questão.	Dê o grau B se você acredita que o avaliado NA MAIORIA DAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau C se você acredita que o avaliado ALGUMAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau D se você acredita que o avaliado NUNCA atende ao requisito em questão.							
INDICADORES DE DESEMPENHO				A	B	C	D			
<i>CONHECIMENTOS</i>										
1	Demonstra conhecer as principais normas da ABNT ao realizar a adaptação do texto.							X		
2	Demonstra ter conhecimento sobre conceitos básicos em Administração.						X			
3	Conhece a linguagem e a metodologia de Educação a Distância.						X			
4	Consegue realizar interpretações de texto.						X			
5	Tem conhecimentos básicos da linguagem escrita de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa.						X			
6	Sabe utilizar os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss).						X			
7	Conhece os recursos tecnológicos que utiliza.						X			
8	Sabe utilizar os programas de edição de texto (Microsoft Word e Adobe Acrobat Professional).						X			
9	Conhece as formas de acesso à internet.						X			
10	Conhece os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras especializadas.						X			
11	Conhece as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem e do ambiente de interação.						X			
Somatório						40	3			

		Total	43		
<i>HABILIDADES</i>					
12	Comunica-se de forma clara e objetiva quando fala.	X			
13	Comunica-se de forma clara e objetiva quando escreve.	X			
14	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai falar.	X			
15	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai escrever.	X			
16	Sabe ouvir.	X			
17	Sabe escrever corretamente de acordo com a ortografia oficial da língua portuguesa.	X			
18	Procura utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial.	X			
19	É claro e objetivo ao expor as sugestões ao texto.	X			
20	Respeita os colegas de trabalho.	X			
21	Evita brigas e conflitos.	X			
22	Auxilia e apoia os demais colegas na realização das atividades diárias.	X			
23	Quando surgem problemas, discute e conversa para encontrar a solução.	X			
24	É criativo ao indicar/sugerir ilustrações, Links, Saiba Mais, Glossários, Diálogos e Destaques para o texto.	X			
25	Cumprir os prazos para entrega de material.		X		
26	Planeja a execução de suas atividades.	X			
27	Mantém seus materiais organizados.	X			
28	Encontra facilmente, quando solicitado, algum texto ou material sob sua responsabilidade.	X			
29	Colabora com a organização de seu ambiente de trabalho.	X			
30	Mantém organizada e atualizada a planilha de controle de texto em adaptação.	X			
		Somatório	72	3	
		Total	75		
<i>ATITUDES</i>					
31	Tem iniciativa na realização das tarefas.	X			
32	Oferece sugestões aos colegas sobre outros recursos que possam auxiliar no desempenho de suas atividades.		X		
33	Participa ativamente das tarefas da equipe.	X			
34	Aprende com seus erros e com os erros do grupo.	X			
35	Dedica-se à realização de seu trabalho.	X			
36	É dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo.	X			
37	Preocupa-se com os trabalhos de seus colegas.	X			
38	Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades.	X			
39	Está disposto a auxiliar o grupo quando preciso.	X			
40	Sabe aceitar críticas.	X			
41	É responsável na execução de suas atividades.	X			
42	Propõe-se a ajudar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho.	X			
43	Consegue entender que suas tarefas e atividades fazem parte de um processo maior.		X		
44	Esforça-se para cooperar com seus colegas.	X			
45	Respeita as ideias apresentadas por seus colegas.	X			
46	Apresenta traços de coletivismo no trabalho em equipe.	X			
47	Possui predisposição para adquirir novos conhecimentos.	X			
48	Está disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe.	X			

49	Apresenta concentração no desenvolvimento de suas atividades.	X			
50	É cordial e prestativo com os professores.	X			
Somatório		72	6		
Total		78			
TOTAL GERAL		193			
Comentários e informações adicionais sobre a avaliação:					

Figura 9: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de *Designer* Instrucional – Simulação.
Fonte: Dados primários.

Através do preenchimento do formulário, obtém-se a tabela a seguir, que apresenta o resultado da avaliação de desempenho do Colaborador A.

Tabela 1: Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador A – Simulação.

	MÁXIMO	MÍNIMO	OBTIDO
CONHECIMENTOS	44	11	43
HABILIDADES	76	19	72
ATITUDES	80	20	78
TOTAL	200	50	193

Fonte: Dados primários

De acordo com a Tabela 1, verifica-se que o colaborador apresenta desempenho ótimo, conforme pontuação indicada na grade de desempenho (Quadro 9). As figuras a seguir representam graficamente este resultado.

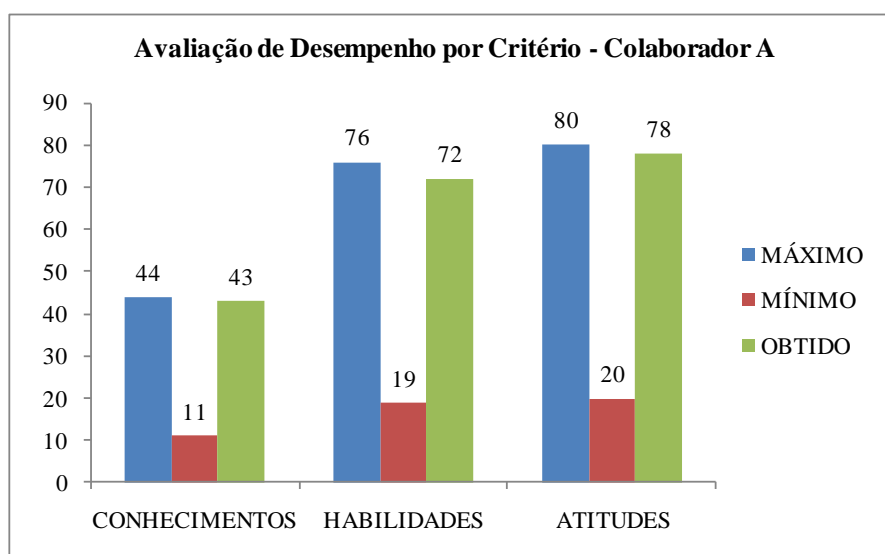


Figura 10: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho por Critério do Colaborador A – Simulação.
Fonte: Dados primários.

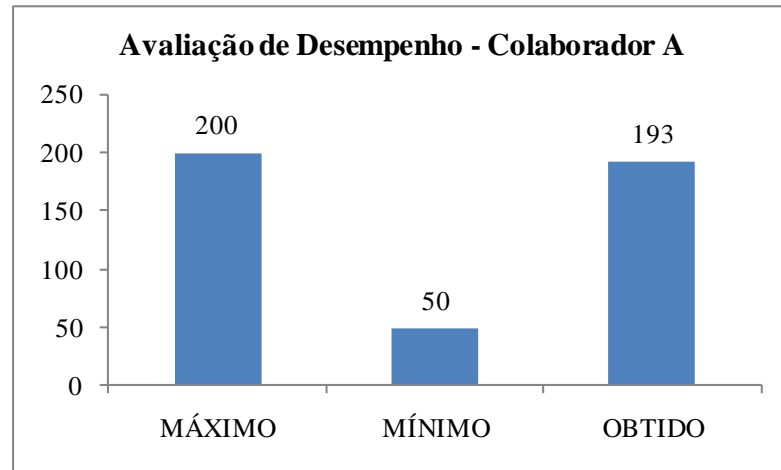


Figura 11: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador A - Simulação.
Fonte: Dados primários.

Segue agora o resultado da aplicação teste da avaliação de desempenho do ocupante do cargo de auxiliar pedagógico.

Formulário de Avaliação de Desempenho							
Auxiliar Pedagógico							
Nome do Avaliado: Colaborador C		Tempo no Cargo: Y meses					
Avaliador: Colaborador D		Cargo: Subcoordenador de Projeto					
Data: 29/10/2009							
Instruções e Recomendações:							
<ul style="list-style-type: none"> Este instrumento tem como objetivo auxiliar na administração do desempenho de sua equipe, possibilitando aos funcionários conhecerem com clareza o que é esperado em relação ao cargo que ocupam. Além disso, ajudará tanto avaliadores quanto avaliados a promoverem um diálogo positivo sobre o trabalho e a formulação de ações que propiciem o alcance dos melhores resultados. Realize sua avaliação para cada parâmetro/indicador relacionado neste documento, preenchendo o campo em branco, destinado à aplicação da nota. Dê uma nota conforme os fatores descritos abaixo. Ao final deste formulário há um espaço destinado a comentários e observações que achar pertinente a respeito da avaliação. 							
Fatores de Desempenho							
A	B	C	D				
Dê o grau A se você acredita que o avaliado SEMPRE atende ao requisito em questão.	Dê o grau B se você acredita que o avaliado NA MAIORIA DAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau C se você acredita que o avaliado ALGUMAS VEZES atende ao requisito em questão.	Dê o grau D se você acredita que o avaliado NUNCA atende ao requisito em questão.				
INDICADORES DE DESEMPENHO				A	B	C	D
CONHECIMENTOS							
1	Demonstra conhecer as principais normas da ABNT ao formatar o texto.				X		
2	Demonstra possuir conhecimentos básicos sobre a linguagem e a metodologia de Educação a Distância ao realizar a primeira organização do texto.				X		
3	Sabe utilizar os recursos de consulta bibliográfica (VOLP, Dicionário de Administração e Dicionário Houaiss).				X		

4	Conhece os recursos tecnológicos que utiliza.			X	
5	Sabe utilizar os programas de edição de texto (Word e Acrobat Professional).		X		
6	Conhece as formas de acesso à internet.		X		
7	Conhece os sites de busca, de pesquisa, e consulta a textos, revistas e obras especializadas.		X		
8	Conhece as ferramentas do ambiente virtual de ensino-aprendizagem ou do ambiente de interação.	X			
Somatório		4	18	2	
Total		24			
<i>HABILIDADES</i>					
9	Comunica-se de forma clara e objetiva quando fala.	X			
10	Comunica-se de forma clara e objetiva quando escreve.	X			
11	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai falar.	X			
12	Pondera sobre a importância e as consequências do que vai escrever.	X			
13	Sabe ouvir.	X			
14	Procura utilizar linguagem escrita correta, sem o uso de gírias e linguagem coloquial.		X		
15	Respeita os colegas de trabalho.	X			
16	Evita brigas e conflitos.	X			
17	Auxilia e apoia os demais colegas na realização das atividades diárias.	X			
18	Quando surgem problemas, discute e conversa para encontrar a solução.	X			
19	Planeja a execução de suas atividades.	X			
20	Mantém seus materiais organizados.	X			
21	Encontra facilmente, quando solicitado, algum texto ou material sob sua responsabilidade.	X			
22	Colabora com a organização de seu ambiente de trabalho.	X			
Somatório		52	3		
Total		55			
<i>ATTITUDES</i>					
23	Tem iniciativa na realização das tarefas.	X			
24	Participa ativamente das tarefas da equipe.	X			
25	Aprende com seus erros e com os erros do grupo.	X			
26	Dedica-se à realização de seu trabalho.	X			
27	É dedicado com seus colegas e outras pessoas envolvidas no processo.	X			
28	Preocupa-se com os trabalhos de seus colegas.	X			
29	Cumprir o horário estabelecido para realização de suas atividades.	X			
30	Está disposto a auxiliar o grupo quando preciso.	X			
31	Sabe aceitar críticas.	X			
32	É responsável na execução de suas atividades.	X			
33	Propõe-se a ajudar seus colegas, mesmo quando não faz parte de seu trabalho.	X			
34	Consegue entender que suas tarefas e atividades fazem parte de processo maior.	X			
35	Respeita as ideias apresentadas por seus colegas.	X			
36	Esforça-se para cooperar com seus colegas.	X			
37	Apresenta traços de coletivismo ou trabalho em equipe.	X			
38	Possui predisposição para adquirir novos conhecimentos.	X			

49	Está disposto a compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe.	X			
40	Apresenta concentração no desenvolvimento de suas atividades.	X			
Somatório		68			
Total		68			
TOTAL GERAL		147			
Comentários e informações adicionais sobre a avaliação:					

Figura 12: Formulário de Avaliação de Desempenho para o cargo de Auxiliar Pedagógico – Simulação.
Fonte: Dados primários.

Com base nas notas aplicadas no formulário de avaliação de desempenho para o cargo de auxiliar pedagógico, determina-se o resultado da simulação de avaliação do Colaborador C, que pode ser visualizado na tabela a seguir.

Tabela 2: Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador C – Simulação.

	MÁXIMO	MÍNIMO	OBTIDO
CONHECIMENTOS	32	8	24
HABILIDADES	56	14	55
ATITUDES	72	18	68
TOTAL	160	40	147

Fonte: Dados primários.

Conforme se verifica na Tabela 2 e no formulário de avaliação, o resultado da avaliação do Colaborador C também foi positivo, sendo o seu desempenho caracterizado como ótimo, de acordo com a pontuação determinada no Quadro 11. Através da Figura 13 e da Figura 14 este resultado pode ser visualizado graficamente.

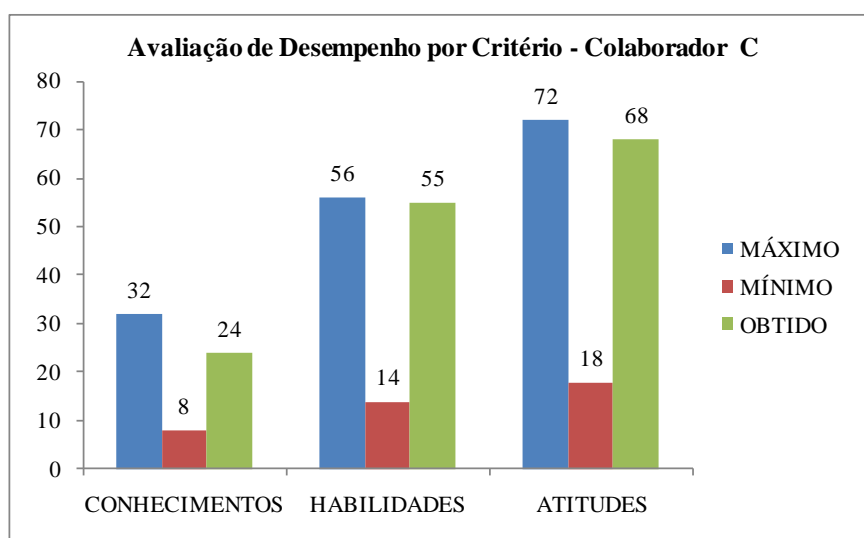


Figura 13: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho por Critério do Colaborador C – Simulação.
Fonte: Dados primários.

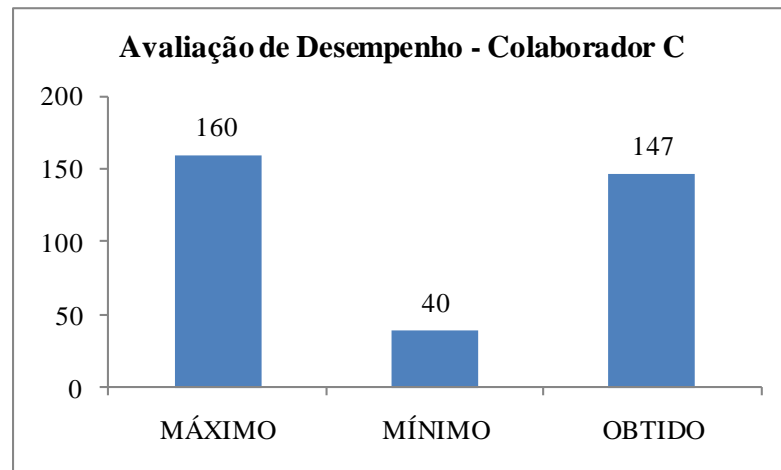


Figura 14: Gráfico do Resultado da Avaliação de Desempenho do Colaborador C – Simulação.
Fonte: Dados primários.

Após a realização da avaliação é necessário informar aos avaliados os resultados. Neste momento, os avaliadores devem se reunir com os avaliados para discutir tais resultados e o desempenho dos mesmos. No caso do Colaborador A, não há muito a melhorar, porém, é importante que o seu superior imediato converse com ele para reconhecer o trabalho bem feito, por exemplo, o que poderá motivar o indivíduo a manter este desempenho.

Com relação ao Colaborador C, alguns aspectos de ‘Conhecimentos’ precisam ser melhorados, embora não tenha apresentado pontuação baixa. Desta forma, ao se reunir com o mesmo, o avaliador deverá levantar estes aspectos e conversar com o colaborador para orientá-lo a elevar sua eficiência, por exemplo, para ele estar consciente de que pode melhorar ainda mais seu desempenho.

Durante a execução desta aplicação teste, não surgiram dúvidas, comentários ou sugestões. Sendo assim, foi possível verificar a adequabilidade do instrumento proposto aos cargos analisados e aos propósitos da equipe e não houve nenhuma correção a ser realizada.

4.2.6 Entrevista de Avaliação de Desempenho

A entrevista de avaliação de desempenho é uma das etapas mais importantes de um programa de avaliação de desempenho. É por meio dela que o avaliado toma conhecimento do resultado da apreciação feita sobre ele.

O principal objetivo da entrevista de avaliação é esclarecer o colaborador sobre seu desempenho, salientando os pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados (GIL, 2001). Além disto, esta entrevista é um momento que o indivíduo tem para falar sobre o seu trabalho, sobre suas percepções.

Desta maneira, ao final da aplicação da avaliação propriamente dita, o coordenador de produção de recursos didáticos deverá se reunir com cada *designer* instrucional para conversar sobre o seu desempenho, assim como cada subcoordenador de projetos deve discutir os resultados da avaliação do auxiliar pedagógico do projeto de sua responsabilidade.

Conforme apresentado no Quadro 9, há pontuações definidas para cada desempenho, desta forma, o *feedback* deverá basear-se, primeiramente, nestes dados. O profissional que apresentar um desempenho ‘Ótimo’ (pontuação 175 ou mais para *designer* instrucional e 140 ou mais para auxiliar pedagógico) os planos de ação deverão envolver ações para desenvolvimento futuro do mesmo na equipe. Se a avaliação apresentar pontuação entre 125 e 174,9 (para *designer* instrucional) ou entre 100 e 139,9 (para auxiliar pedagógico), o desempenho será caracterizado como ‘Bom’ e os planos de ação devem envolver melhorias dos aspectos que não permitiram que o indivíduo obtivesse nota superior e ações para o desenvolvimento dele. Uma avaliação com resultado ‘Regular’ (para *designer* instrucional pontuação entre 75 e 124,9 e para auxiliar pedagógico pontuação entre 60 e 99,9), deverá acarretar em planos de ação com propostas para melhorar e aperfeiçoar o desempenho do avaliado, como, por exemplo, treinamentos. Por fim, um colaborador que obtiver pontuação até 74,9, no caso de *designers* instrucionais, ou até 59,9 no caso de auxiliares pedagógicos, caracterizando seu desempenho como ‘Ruim’ ou ‘Fraco’, e pelas conclusões do avaliador não houver formas de recuperação, recomenda-se seu desligamento da equipe.

Seja qual for o resultado apresentado, é essencial que o avaliador explique como se chegou àquela conclusão, elogie e reconheça trabalhos bem feitos e comportamentos bons e desejáveis, informe as qualidades do avaliado, bem como as suas limitações. O avaliador deve fazer com que o avaliado sinta-se confortável e perceba que pode melhorar, caso seu desempenho não tenha sido satisfatório.

4.2.7 Sugestões à Implementação da Avaliação de Desempenho

Este trabalho contemplou apenas um modelo de instrumento de avaliação de desempenho aos cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico, desta forma, o primeiro aspecto a ser sugerido é a extensão da avaliação a todos os cargos existentes na equipe. Abrangendo todos os integrantes, a avaliação poderá atender aos objetivos e aos propósitos da equipe como um todo, além de ter maior efetividade no alcance dos resultados.

Seria interessante desenvolver de um programa de avaliação de desempenho por objetivos, no qual se estabelecem metas e objetivos a serem cumpridos, além de todo acompanhamento do processo e planejamento para o alcance das metas. Outro aspecto deste método é o fato de o mesmo não realizar a avaliação apenas na perspectiva comportamental ou de características de personalidade do indivíduo.

Além disto, conforme apresentado no modelo de Processo de Avaliação de Desempenho proposto por Lucena (1992), um dos aspectos quantitativos do processo corresponde à negociação de metas ao passo em que se definem os padrões de desempenho.

Neste caso, as metas poderiam ser utilizadas como critérios para medir a qualidade e a quantidade dos níveis de trabalho. As metas devem ser discutidas e negociadas conjuntamente pelo coordenador de produção de recursos didáticos e pelos demais integrantes da equipe, de forma a verificar a possibilidade em alcançar resultados específicos, provenientes do esforço profissional.

Outra sugestão diz respeito ao acompanhamento do desempenho do avaliado durante todo o período de avaliação, através da técnica de incidentes críticos. Esta técnica de incidentes críticos, conforme mencionada na fundamentação teórica, baseia-se em registros de todo evento, seja positivo ou negativo, do comportamento de uma pessoa. Este método garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, ou todo o período de avaliação, já que todos os incidentes precisam ser registrados. Com isto, o avaliador terá outras informações para complementar sua avaliação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se tem discutido tanto na área de Recursos Humanos como na Administração de maneira geral, o capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado, em virtude da competitividade, da globalização, entre outros fatores, que exigem um desenvolvimento contínuo e aprimorado em curtos espaços de tempo.

Desta forma, as organizações precisam gerenciar seu conhecimento de forma segura e adequada às suas necessidades, valorizando o capital humano que é o detentor de todo o conhecimento e criatividade que a mesma possui.

Dentro deste contexto, as organizações têm buscado realizar a avaliação do desempenho humano, para conhecer melhor o desempenho de seus colaboradores e o comportamento dos mesmos em suas atividades diárias.

O presente trabalho contemplou um estudo de caso sobre avaliação do desempenho humano na Equipe de Metodologia para Educação à Distância. A equipe é responsável pela produção de recursos didáticos para os cursos a distância ofertados pelo CAD/UFSC.

Tais cursos, hoje, compreendem os projetos: UAB e Piloto (Graduação em Administração), PNAP (Especializações e Graduação em Administração Pública), “O saber para conquistar um lugar” (capacitação, aperfeiçoamento e especialização *Lato Sensu*) e “O caminho do conhecimento” (capacitação e aperfeiçoamento).

A equipe realiza toda a preparação para estes cursos e desempenha todo o acompanhamento necessário para suporte aos participantes dos mesmos, sejam professores, tutores, estudantes.

O objetivo geral do trabalho consistiu em identificar os indicadores que devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância, sendo subdividido em cinco objetivos específicos: a) identificar os objetivos estratégicos da equipe quanto à avaliação de desempenho; b) levantar os indicadores de desempenho para os cargos de *Designer* Instrucional e Auxiliar Pedagógico; c) propor um instrumento de avaliação de desempenho; d) testar o instrumento de avaliação e promover correções necessárias; e e) propor sugestões que possam auxiliar na implementação da avaliação de desempenho.

O levantamento das informações para o primeiro objetivo específico foi realizado através de entrevista com o coordenador de produção de recursos didáticos, a fim de relacionar os objetivos da avaliação de desempenho para a equipe. Desta forma, os seguintes

objetivos estratégicos foram identificados: obter assistência na identificação de metas de desempenho da equipe e a avaliação da realização da meta; identificar problemas de integração e relacionamentos; conhecer a divergência de desempenho de cada indivíduo; definir o grau de contribuição de cada profissional na consecução dos objetivos da equipe; e realizar planejamento de pessoal.

Para atender ao segundo objetivo específico, referente aos indicadores de desempenho, foi realizada a descrição dos cargos em questão (ver item 4.2.5.1). Esta descrição contou com o auxílio dos ocupantes dos cargos que preencheram um questionário destinado a obtenção de informações sobre os cargos e atividades desempenhadas.

Analisando estas descrições de cargos, indicadores de desempenho puderam ser levantados, abrangendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para cada cargo, conforme verifica-se no item 4.2.5.2.

Com a reunião de todas estas informações, o instrumento de avaliação de desempenho foi elaborado, alcançando, desta forma, o terceiro objetivo específico. Para o desenvolvimento deste instrumento, os seguintes aspectos foram considerados: a definição do método, a periodicidade da avaliação, o avaliador (quem avalia), os indicadores de desempenho, a escala de avaliação.

Com relação ao método de avaliação, foi escolhido o método da escala gráfica. A periodicidade da avaliação foi determinada em 6 meses. No que diz respeito a pessoa que deve realizar a avaliação, estabeleceu-se que duas pessoas seriam os avaliadores, sendo que para o cargo de *designer* instrucional o coordenador deve avaliar e para o cargo de auxiliar pedagógico, o subcoordenador de projeto será o avaliador. Os indicadores de desempenho foram identificados com base na descrição de cargos, conforme mencionado, sendo que a escala de avaliação para cada indicador foi determinada em 4 graduações (ou fatores).

Atendendo o quarto objetivo proposto, que diz respeito ao teste do instrumento e promoção das correções necessárias, foi realizada uma simulação de aplicação da avaliação. Desta forma, o coordenador avaliou um ocupante do cargo de *designer* instrucional e o subcoordenador de projetos avaliou um ocupante do cargo de auxiliar pedagógico, validando, assim, o instrumento proposto. Durante a simulação não houve dúvidas por parte dos avaliadores e nem por parte dos avaliados com relação ao instrumento, sendo assim, não foi delineado nenhum aspecto a ser corrigido.

No que tange ao último objetivo específico, referente às sugestões à implementação da avaliação de desempenho, reiteram-se as seguintes proposições: extensão da avaliação à todos os cargos existentes na equipe; desenvolvimento de um programa de avaliação de

desempenho por objetivos; determinação de metas de desempenho; acompanhamento do desempenho durante todo o período de avaliação através da técnica de incidentes críticos.

Com isto, foi possível definir quais os indicadores que devem ser adotados na elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para a Equipe de Metodologia para Educação a Distância, para os cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que seja desenvolvido um diagnóstico relativo à gestão de recursos humanos na equipe a fim de fazer um levantamento das principais necessidades da mesma com relação a sua gestão.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL, Ministério da Educação. **Referenciais de qualidade para Educação superior a distância**. Secretaria de Educação a Distância, Brasília: [s.n.]. 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luis Paulo. Avaliação de Desempenho. In: CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luis Paulo. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

_____. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DOCUMENTO NORMATIVO

DOCUMENTO NORMATIVO – PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1 FINALIDADE

Este documento representa a oficialização do Programa de Avaliação de Desempenho da Equipe de Metodologia para EaD – CAD / UFSC para os cargos de *Designer* Instrucional e de Auxiliar Pedagógico e tem como objetivo apresentar as políticas e os procedimentos a respeito do Programa, bem como orientar a utilização de todo o processo.

2 CONCEITOS BÁSICOS

- **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho consiste na verificação formal dos resultados alcançados (desempenho real) comparados com os padrões de desempenho estabelecidos. É um método que visa estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

- **Padrões de Desempenho**

Os padrões de desempenho são especificações dos resultados esperados de cada indivíduo, em relação as suas tarefas e atividades.

- **Indicadores**

São medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado.

- **Acompanhamento do desempenho**

Compreende a verificação periódica do desempenho de um funcionário, analisando o

desenvolvimento dos trabalhos que estão sob sua responsabilidade.

- **Plano de Desenvolvimento**

Refere-se às recomendações realizadas pelo avaliador para melhoria do desempenho do avaliado, caso seja necessário. Podem ocorrer em qualquer período, e não necessariamente após a aplicação da avaliação.

- **Feedback**

É a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos.

3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os objetivos da Avaliação de Desempenho deste programa são:

- Identificar dos pontos fortes e fracos individuais;
- Identificar o desempenho individual de cada integrante;
- Gerar assistência na identificação de metas e avaliar a realização das mesmas;
- Tomar decisões quanto à retenção ou à rescisão;
- Realizar o planejamento de pessoal;
- Identificar possíveis problemas de integração e relacionamentos;
- Desenvolver um programa específico para o aprimoramento do desempenho;
- Definir o grau de contribuição de cada integrante na consecução dos objetivos da equipe;
- Identificar e buscar os meios necessários ao autodesenvolvimento dos profissionais.

4 NORMAS E PROCEDIMENTOS GERAIS

A avaliação será realizada aos ocupantes dos cargos aos quais este programa se destina, abrangendo um período de seis meses. Portanto, a aplicação da avaliação de desempenho ocorrerá semestralmente.

O responsável pela avaliação de desempenho é o coordenador de produção de recursos didáticos, porém, a avaliação será realizada pelo coordenador e pelos subcoordenadores de projeto. Sendo que os ocupantes do cargo de *designer* instrucional

serão avaliados pelo coordenador e os auxiliares pedagógicos serão avaliados pelo subcoordenador do projeto no qual trabalham. Os avaliadores receberão treinamento específico para desempenhar tal função.

Os indicadores de avaliação foram baseados nos requisitos de cada cargo, conforme apresentado na descrição de cargos, sendo os principais atributos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes relacionados às atividades de cada cargo. Desta forma, quando da *designação* de novas atividades para o integrante da equipe, estas deverão ser anotadas no formulário com os respectivos padrões ou indicadores de desempenho.

O programa será realizado por meio de fichas de avaliação (questionários) que podem ser reformuladas sempre que for determinada a necessidade de tal pelo coordenador e subcoordenador do projeto.

Todos os ocupantes dos cargos a quem este programa é destinado receberão informações referentes aos procedimentos não descritos neste documento, com relação ao plano de avaliação determinado para o período no qual compreende tal avaliação. Quando o calendário de avaliações e as datas para a entrevista de avaliação (*divulgação dos resultados e feedback*) forem determinados, os participantes do programa deverão ser informados..

Quando da data da aplicação de avaliação de desempenho, os avaliadores irão atribuir uma nota para cada indicador de desempenho, conforme segue:

A = ótimo, o avaliado sempre atende ao requisito em questão;

B = bom, o avaliado atende ao requisito em questão na maioria das vezes;

C = regular, o avaliado atende algumas vezes ao requisito em questão; e

D = desempenho ruim/fraco, o avaliado nunca atende ao requisito em questão.

Cada fator possui uma pontuação, sendo A = 4, B = 3, C = 2 e D = 1. Então o resultado da avaliação se dá através do somatório dos pontos aplicados a cada indicador. Assim, a determinação do desempenho será através de sua pontuação considerando as informações abaixo:

DESEMPENHO	PONTOS	
	<i>Designer</i> Instrucional	Auxiliar Pedagógico
Fraco/Ruim	Até 74,9	Até 59,9
Regular	Entre 75 e 124,9	Entre 60 e 99,9
Bom	Entre 125 e 174,9	Entre 100 e 139,9
Ótimo	175 ou mais	140 ou mais

O *feedback* será informado ao indivíduo através da entrevista de avaliação de

desempenho realizada pelo coordenador e pelo subcoordenador do projeto. Este momento é dedicado à discussão dos resultados da avaliação, em que avaliadores e avaliado participam conjuntamente na definição de novas estratégias de trabalho, e planos de ação com relação às atividades e correções em caso de resultado com desempenho negativo.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista - Coordenação**Características da Organização**

1. Quando a Equipe iniciou suas atividades?
2. Era composta por quantos integrantes, aproximadamente?
3. Para o que ela foi criada?
4. Os objetivos da Equipe (suas atividades) eram as mesmas que são hoje?
5. Quando iniciou o primeiro curso do CAD? Qual era o projeto?

Práticas de Recursos Humanos

6. Como ocorre o processo de recrutamento e seleção de novos profissionais?
7. Quando novos profissionais ingressam na equipe, há algum tipo de treinamento?
8. Existe algum banco de dados para registrar informações sobre os funcionários que compõem a equipe? Ou algum tipo de sistema de informações para acompanhar as atividades do pessoal?

Requisitos para o cargo de *Designer* Instrucional

9. Qual a formação mínima necessária?
10. É desejável ter alguma especialização?

Requisitos para o cargo de Auxiliar Pedagógico

11. Qual a formação necessária mínima?
12. Qual a formação desejada?

Objetivos da Avaliação de Desempenho

13. O que você espera com a avaliação de desempenho? Quais os objetivos da avaliação de desempenho para a Equipe?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Questionário para Análise e Descrição de Cargo

O presente questionário, elaborado por graduanda do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, tem o objetivo de coletar dados sobre os cargos de *designer* instrucional e auxiliar pedagógico da Equipe de Metodologia para Educação à Distância do CAD, para o estabelecimento da descrição dos cargos e posterior criação de um instrumento de avaliação de desempenho.

Os dados coletados destinam-se a estudo acadêmico de trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a compreensão e colaboração de todos!

Instruções para o preenchimento:

- Leia as questões abaixo atentamente e responda de forma a descrever suas funções com a maior precisão possível.
- Descreva suas funções tal como as desempenha atualmente, considerando o que faz e como faz.
- Utilize frases curtas e simples.

Descrição das Tarefas e Responsabilidades

Nome: _____ Cargo: _____

Superior Imediato: _____ Projeto: _____

1. Atividades regulares: Descreva, em ordem decrescente de importância, as atividades que você desempenha regularmente.

2. Qualificações: Relacione as suas qualificações pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes).

3. Requisitos do cargo: Indique os requisitos mínimos necessários para o desempenho do cargo.

Grau de escolaridade: _____ Especialização: _____

Experiência: _____

Treinamento especial: _____

Habilidades especiais: _____

4. Equipamentos e programas: Relacione os instrumentos (calculadora, computador, livros, programas específicos, etc.) necessários para o desempenho de sua função.

5. Contatos: Liste todos os contatos que você possui com outras pessoas (de outros cargos), outros departamentos e outras empresas. Descreva os deveres e as responsabilidades que estes contatos requerem.

6. Responsabilidade por registros: Caso seja responsável pela elaboração de algum tipo de registro de informações (relatórios ou arquivos, por exemplo), relacione abaixo, o tipo de registro, ao que se destina e a quem se destina.

7. Supervisão exercida: Você, em seu cargo, tem responsabilidades de supervisão de pessoas? Em caso afirmativo, relacione os cargos sob sua supervisão direta.

8. Supervisão recebida: Você possui um supervisor de contato direto? Em caso afirmativo, qual a frequência de supervisão que você recebe?

9. Condições de trabalho: Descreva as condições sob as quais trabalha (sala, ar condicionado, mesas, etc.).

10. Informações adicionais: Relacione informações adicionais que você considere importantes sobre seu cargo, que não tenha sido contemplada nos itens anteriores.

Florianópolis, ____ de outubro de 2009.

Termos Técnicos Utilizados

Análise de cargo: comparação de quais os requisitos mentais e físicos que o ocupante deve ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Atitude: características pessoais que levam a prática do que não se sabe; o “querer fazer”.

Atribuição/tarefa: correspondem aos elementos componentes de um papel de trabalho que devem ser cumpridos pelo ocupante.

Cargo: composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser vistas por um conceito único e que ocupam posição formal no organograma.

Conhecimento: o que se sabe, mas não necessariamente o que se coloca em prática; “o saber”.

Descrição de cargo: detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz).

Função: conjunto de tarefas ou atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo, ocupante ou não de um cargo.

Habilidade: é a capacidade da pessoa em colocar em prática o conhecimento que possui; experiência e domínio sobre determinado conhecimento; ”o saber fazer”.