

# A Gestão e a Amensuração de Desempenho: Onde está o Indivíduo?

Paulo Cezar Dondoni - [pcdondoni@ibest.com.br](mailto:pcdondoni@ibest.com.br)  
Terezinha L. Detoni - [detoni@terra.com.br](mailto:detoni@terra.com.br)

## RESUMO

Os principais modelos de desempenho não devem se limitar somente aos dados financeiros. As medidas que refletem a situação econômica e as perspectivas de crescimento amparadas pelas finanças podem levar a organização ao passado. Os gerentes cada vez mais estão reformulando os sistemas de mensuração do desempenho,

para reforçar as estratégias competitivas. Por esse motivo muitas empresas passaram a enfatizar cada vez mais as pessoas, os ativos intangíveis em detrimento aos tangíveis. Embora o tema central da avaliação de desempenho seja o indivíduo, questiona-se: de que modo o indivíduo é considerado em relação à sua própria individualidade? Este artigo busca responder questionamentos acerca da avaliação de desempenho à luz da literatura existente.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Métodos. Sistemas.

## 1. INTRODUÇÃO

O que você medir é o que você terá e não se pode administrar o que não se pode medir.

Esses questionamentos definem com muita clareza a dependências das organizações nos sistemas de medição para influenciar o comportamento de seus colaboradores, e para alcançar níveis de desempenho e resultados desejados.

No entanto, os processos tradicionais de apuração e mensuração de custos e receitas traduzem-se por mensurações insipientes e alocações arbitrárias aos departamentos, pois se fundamentam basicamente na estrutura da contabilidade financeira. Por conseguinte, a desmotivação dos gestores das áreas de Recursos Humanos tornou-se fato corriqueiro nas empresas, uma vez que, mensurações inadequadas e de resultados decorrentes de decisões tomadas por outras áreas ou em outros níveis gerenciais acabam por influenciar decisões contrárias ao verdadeiro sentido de avaliação de desempenho.

Observa-se na literatura inerente ao tema, controvérsias de diversos autores, nos artigos publicados, *sites* de assessoria e consultoria empresarial, que seria inoportuno citar nesse artigo, pois as expectativas criadas pelos processos de avaliação de desempenho nem sempre respondem aos objetivos almejados integrados aos processos de gestão, em consonância com as conclusões. Na verdade, pode-se perceber que os processos de organizar, planejar e implantar um sistema de avaliação do desempenho é a materialização do conceito de desempenho. O planejamento estabelece

as expectativas e o controlar avalia o desempenho das expectativas estabelecidas e implantadas.

De acordo com o conjunto de conhecimentos relativos às obras ou autores literários, a avaliação de desempenho é um processo natural nas organizações e não há data nem local específico que marquem o seu início. Muitos acham que jamais deveria ter existido e querem a sua extinção; outros defensores ferrenhos consideram o sistema indispensável para que se conheça a capacidade técnica dos funcionários e, conseqüentemente, da empresa. A avaliação tem como objetivo o propósito de buscar a excelência organizacional pela melhoria dos recursos humanos investidos nos mais diferentes papéis profissionais como membros de equipes, colegas, supervisores e gerentes.

Este artigo procura se referir, muito embora moldado apenas em pesquisa bibliográfica, considerando autores renomados e obras qualificadas, sobre o questionamento acerca da avaliação de desempenho, considerando a seguinte narrativa: “no ambiente da organização, a avaliação de desempenho, na maioria das vezes, é “jogada” aos recursos humanos, sem oferecer nenhum tipo prévio de informação acerca, tanto do que será realizado quanto sobre a metodologia a ser utilizada, a seleção dos critérios de avaliação e, principalmente, sem considerar a individualidade de cada pessoa em relação às suas crenças, valores, expectativas e escolha de seus propósitos” (grifo dos autores). É a partir destas considerações que Campos (1998) traduz a idéia de que os formuladores de estratégias pensem em equipes multifuncionais integradas por pessoas de todas as áreas envolvidas no processo.

Esta narrativa suscita questionamentos acerca da avaliação de desempenho e que se busca responder à luz da literatura. Embora o tema central da avaliação de desempenho seja o indivíduo, de que modo este é considerado em relação à sua própria individualidade?

## 2. CARACTERÍSTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Diante da perquirição por sistemas de avaliação de desempenho, autores de renome relatam diversos métodos já aplicados, alguns com sucesso, outros, porém, sem obter os resultados desejados, conforme conclusão relatada neste sentido: “Infelizmente um significativo número de organizações ingressa no século XXI apoiando-se em modelos de avaliação de resultados assentados em pressupostos mecanicistas, originários do século XIX, incapazes de se constituírem em instrumento de gestão efetivo” (SOUSA, 2003, p. 20).

O impacto da era da informação torna o ambiente competitivo numa revolução de idéias e expectativas resultantes da necessidade da mobilização dos ativos intangíveis, como afirmam, Kaplan e Norton (2000, p.13), “a maio-

ria das organizações de hoje operara por meio de unidades de negócio [...] e reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis [...]”. E prosseguem os autores, o ambiente da era da informação, tanto para as empresas do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para garantir o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis, ou seja, os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho não apóiam o funcionário e até mesmo enfraquecem a formação de equipes. Os indicadores da Revolução Industrial concentram-se nos resultados e não contribuem para que as pessoas monitorem as capacidades que as possibilitem a executar funções de um processo. Tampouco tem a capacidade de informar as pessoas de como melhorar seu desempenho.

Corroborando com esse novo perfil há vários autores na literatura que comentam sobre o assunto e afirmam que as empresas ao competirem em setores de rápida inovação tecnológica devem exercer o domínio sobre a arte de antever as exigências futuras dos consumidores de produtos ou serviços. Esse novo ambiente operacional está abalizado em um novo conjunto de princípios, que dão ostentação ao gerenciamento dos ativos intelectuais (satisfação, experiência, motivação etc.); especialização funcional integrada ao processo de negócios e ao cliente; à inovação e melhoria de produtos e serviços, observando a qualidade, eficácia e flexibilidade destes; e adequado uso de tecnologia de informação e processos organizacionais estrategicamente alinhados.

Considerando os ativos intangíveis e intelectuais como sendo a base do ambiente competitivo das empresas no século XXI o que cabe a se questionar é como avaliá-los. Norton e Kaplan (1997, p.29) sugerem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que poderá auxiliar os gestores das organizações nessa tarefa. Para eles “o *Balanced Scorecard* traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O



**Figura 1 – Estrutura estratégica do BSC**  
**Fonte: adaptado Serra (2000, p.143)**

BSC inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro”, conforme demonstrado na figura número 1.

O *Balanced Scorecard* tem como proposta identificar um conjunto de medidas do cenário estratégico da empresa, onde os objetivos direcionados aos consumidores sejam eles internos ou externos permitam uma rápida e abrangente visão dos processos e dos negócios. E o que nunca se deve ignorar, é que a natureza da estratégia não é apenas escolher o que fazer, mas também, escolher o que não fazer. Pode-se afirmar que os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes, enquanto que, para o BSC, recomenda-se a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação. Como componente vital da perspectiva dos processos internos, cita-se o processo de inovação, que ressalta a importância de identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com futuros produtos ou serviços, e projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam esses segmentos específicos.

As empresas avaliam constantemente as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, conhecem o que funciona e o que não funciona na organização e tomam ações para melhorar o ambiente. As empresas que investem na melhoria contínua da organização obtêm como retorno o conhecimento de serem excelentes locais para se trabalhar.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, p.338), cabe à gerência a responsabilidade pela aplicação da avaliação de desempenho, ou ao próprio indivíduo ou ainda o indivíduo e o gerente conjuntamente, à equipe de trabalho ou ao órgão de gestão de pessoal, ou até mesmo uma comissão avaliadora do desempenho. Cada uma destas seis alternativas encerra um conjunto de doutrinas, podendo ser aplicada de acordo com a situação de determinadas épocas:

Por outro lado, os gestores de pessoal têm conhecimento de que os programas de avaliação tendenciam o estímulo à resistência dos gerentes que irão aplicá-los. Muitos deles até admitem decepções durante o processo, principalmente na parte das entrevistas.

Para Vroom (1997, p.164), no entanto, muito dos casos de resistência por parte dos gerentes na aplicação das avaliações é atribuída às causas muito particulares, que são elencadas a seguir:

- a. Uma aversão normal a fazer críticas a um subordinado (e provavelmente ter que justificá-las);
- b. Falta da habilidade necessária para lidar com as entrevistas;
- c. Aversão ao novo procedimento e às mudanças nas formas de operação associadas a ele;
- d. Desconfiança sobre a validade do instrumento de avaliação.

Ainda, segundo Vroom (1997, p.165), adotar alguma forma de avaliação também não resolve o problema, embora provavelmente tenha uma validade maior e, se adequadamente aplicado, possa igualar padrões variáveis de julga-

mento, o método em grupo não diminui a dificuldade inerente à entrevista. Assim, a aflição do superior geralmente aumenta quando a entrevista deve estar baseada nos resultados de uma discussão em grupo sobre o valor do subordinado.

Desde outrora, Galbraith (1995) conceituava que os requisitos e papéis de desempenho individual estariam organizados de modo crescente no contexto de equipe e de organização como um todo. Ou seja, trabalho em equipe, comunicação, multi-habilidades e participação no processo de soluções de problemas, com recompensa explícita ou um critério promocional.

Recompensas como ganhos compartilhados, bônus baseados em metas, participação nos lucros e participação acionária, serão cada vez mais impetradas no desempenho organizacional e de equipe.

Práticas como basear a dimensão do mérito no desempenho da equipe, e impulsionar o próprio trabalhador a determinar o pagamento do mérito individual, incentivam a cooperação e o desempenho. No entanto, é importante ressaltar que a aplicação de um modelo depende de algumas considerações fundamentais para o seu sucesso.

Como fica evidenciado para Kaplan e Norton (1997, p.131)

[...] executivos de várias empresas quando avaliados em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar instrumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais e, as conseqüências adversas a longo prazo do aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo [...]

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, não só nas áreas tradicionais de investimentos como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas no pessoal, sistemas e procedimentos para o alcance de crescimento financeiro a longo prazo. Assim, revelam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: a) capacidade dos funcionários; b) capacidade dos sistemas de informação; e, c) motivação, *empowerment* e alinhamento; alinhamento pode-se definir como sendo a orientação dos envolvidos no processo e na direção certa para fazer as coisas certas. O alinhamento começa quando a organização informa aos participantes “o jogo” e como este será jogado.

Outra alternativa, pode-se dizer que é a implantação de um processo de Avaliação de Desempenho por níveis organizacionais, iniciando com o nível gerencial, alternativa esta que, além de facilitar o acompanhamento, permite um assessoramento mais efetivo, tem a vantagem de exercitar a gerência na prática do processo, desenvolver suas habilidades e capacita-os na aplicação do processo aos subordinados. Porém, alertam Kaplan e Norton (1997), não se admite a implantação ao inverso, sendo importante que a proposta do programa de A/D seja amplamente divulgada e de forma acessível a todos que nele estiverem ou serão envolvidos, visto que a comunicação clara poderá propiciar o entendimento

do propósito e, por conseguinte, a negociação, que é outro fator primordial para a aceitação e o comprometimento.

Todo processo quando imposto autoritariamente traz conseqüências desastrosas, que implicam na resistência; quando divulgado e negociado, e com objetivos preestabelecidos, desperta no colaborador o espírito de entusiasmo, porque ele é parte desse processo e tudo fará para que o resultado seja positivo.

Na abordagem de Pontes (2002, p.17), a punição imposta pela globalização nas empresas impôs-lhes a busca por competitividade, além de depararam-se com uma profunda reestruturação organizacional, preceituando novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes. Essa exigência compeliu a uma completa reengenharia nas organizações.

Ainda assevera Pontes (2002) que a metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si, diante do pensamento dominante da maioria dos gestores constantemente relacionada com o seu desempenho, diferente da avaliação do potencial que cada um tem suas experiências, habilidades e capacidades.

Embora tenha havido muitas mudanças organizacionais na mensuração de competências, mesmo aquelas provocadas pelas inovações e evoluções, o tema central ainda é o indivíduo, fortemente influenciado por aspectos subjetivos.

Vale lembrar a citação de Sousa (2003, p.32) “o trabalhador não é constituído apenas por braços e pernas, antes tem cabeça e coração”. A cultura do emprego é altamente desumanizante enquanto o homem for considerado – peça servil descartável – do dono da máquina. O futuro da gestão de resultados está nas mãos daqueles que crêem na liberdade e criatividade como alavancas essenciais da competitividade.

É sabido que um indivíduo retém 20% do que vê, 40% do que vê e ouve e 70% do que vê, ouve e põe em prática. Da mesma forma que novos conhecimentos devem ser adquiridos, um processo contínuo e adequadamente elaborado de avaliação deve ser elaborado, onde desperte o interesse do indivíduo que está sendo avaliado e, ao mesmo tempo de despertar a importância e valorização da pessoa procure formar e disseminar a cultura organizacional.

O alto valor do capital humano evidenciado nos últimos tempos nas organizações, e a preocupação em manter a dignidade das pessoas ainda não é uma realidade, segundo afirma Sousa (2003, p. 33):

Em decorrência, as práticas de gestão de resultados utilizadas para fazer frente à feroz competitividade do mercado ocasionam graves violações éticas, resultando em níveis decrescentes de produtividade e em desmotivação. Essa situação reflete a ausência de sensibilidade social quanto aos prejuízos que esse fato acarreta no ambiente corporativo e no processo de construção da denominada sociedade democrática.

Erroneamente, no cotidiano tradicional a mensuração de competências é vista como “classificação da superioridade

de uma pessoa em relação à outra, a partir de resultados no trabalho”. Sob este aspecto, avaliar tem um sentido pleno de “transformar” a qualidade individual em um elemento somente comparativo, por meio de medidas justas, pelo menos pode-se dizer que essa é a intenção do modelo, muito embora seus resultados possam ser questionados.

Reforça Souza (2003) que a avaliação de desempenho é um modo de gerenciamento centrado em *feedbacks*, razão pela qual acarreta resistência aos envolvidos, por substituir a exclusiva análise quantitativa tradicionalmente empregada por dados qualitativos. Neste sentido, aperfeiçoando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação sólido pode contribuir para a moral da organização, quanto para o seu próprio desempenho.

Para Gillen (2000, p. 20): “É fato que alguns desempenhos estarão dentro da faixa esperada de execução do propósito da função; outros poderão excedê-los e, outros ainda, ficarão aquém do esperado”

Os níveis de desempenho subsistem em qualidade quando estão acordados entre os funcionários antes da avaliação, e estas avaliações podem ser efetuados por diretores e gerentes comerciais de bancos, diretores e gerentes comerciais de empresas, herdeiros de empresas familiares, presidentes e diretores em geral e profissionais em recursos humanos.

O capital humano na organização é conceituado como por alguns como sendo: uma reserva quantitativa de valores e energias fundamentais para a sustentação e o crescimento das empresas, representada pela soma dos talentos, capacidades e potencialidades.

No momento em que uma pessoa passa a trabalhar para outra, acontece inevitavelmente a avaliação da *performance* do trabalhador, fundando a necessidade em saber quanto vale esse trabalho. Dessa forma, a organização deve conferir valor ao trabalho, tal como o executa o trabalhador e, para se ter uma correta avaliação do rendimento recorre-se a dois instrumentos essenciais: a) a avaliação do trabalho e b) a avaliação do empregado.

Quanto aos direitos do avaliado, deve-se incluir: 1) ter recebido suficiente tempo de preparo; 2) ter um avaliador que reconheça seus próprios erros; 3) receber tratamento justo e consistente; 4) replicar às críticas; 5) saber das razões e explicações sobre opiniões do avaliador; 6) criticar o avaliador; 7) ser escutado; 8) contar com a honestidade do avaliador; 8) optar por não responder perguntas pessoais ou perguntas que não sejam razoáveis; 9) sentir-se seguro no caso de uma discussão.

Resumidamente, não há como avaliar o desempenho de alguém sem antes ter a compreensibilidade do seu trabalho e seu ambiente.

Para tanto, a cultura da empresa deve ser observada, no que sinali-

za Pontes (2002), toda a empresa deve adotar seu próprio pacote de métodos de avaliação de desempenho, levando em consideração suas particularidades, suas políticas de Recursos Humanos e atividades exercidas pelos trabalhadores, pois cada um dos métodos utilizados pelas organizações possui uma combinação própria de pontos fortes e fracos e nenhuma consegue realizar todos os objetivos para os quais a gerencia institui os sistemas de avaliação de desempenho.

A avaliação holística da organização poderá constituir-se numa alavanca para a competitividade desde que se construam estratégias diferentes, que para Porter (1999, p. 52), significa “[...] escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente para proporcionar um *mix* único [...]” e que leve em conta aspectos relacionados com a motivação humana conforme apresenta a figura 2:

A gestão de pessoas, ou seja, gerir o capital humano implica fazer as coisas como meio de alcançar eficiência e eficácia, e, com isso, alcançar a competitividade. Para isso, é condição *sine qua non* a construção e implementação dos processos de integração e socialização organizacional, o que significa dizer, passar pelo cerimonial de aculturação das práticas e filosofias dominantes na organização.

Com isso torna-se de vital importância para as empresas a identificação de seus talentos profissionais, zelar por eles, e procurar mantê-los na organização, uma vez que serão eles os prováveis substitutos dos líderes atuais.

### 3. CONCLUSÃO

Ao ser proposto este trabalho de pesquisa sobre a avaliação de desempenho, vislumbrou-se a possibilidade de, através de estudos em obras sobre o tema, encontrar respostas ou justificativas para a questão enfocada. Sendo o indivíduo o tema central da avaliação de desempenho, questiona-se de que modo ele é considerado em relação à sua própria individualidade?

Infere-se que o indivíduo como tema central da avaliação de desempenho, da valorização do capital humano, e das técnicas de avaliação apoiadas em valores de superioridade, que não valorizam diferenças individuais e desconsideram o modo de cada um estar inserido na organização.

Pelo que se pode perceber na discussão do tema é que o *Balanced Scorecard* por ser uma modelo que procura traduzir a missão da organização de forma ampla e em fato-

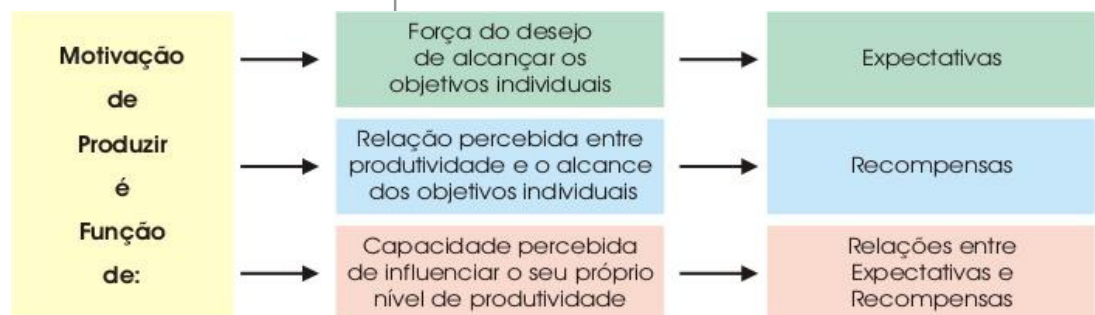


Figura 02 – Fatores de Motivação de Vroom  
Fonte: (VROOM, 1964, p. 28)

res efetivamente importantes que reflitam a satisfação e o comprometimento das pessoas como também a capacidade da organização de aprender a aprender poderá ser uma ferramenta que auxilie aqueles que de uma forma ou de outra avaliam e são avaliados em qualquer atividade.

Esses registros também mostram que as empresas ainda não estão organizadas o suficiente para individualizar as avaliações que desejam. Uma incoerência que resulta em pessoas desmotivadas e meramente mensuradas com critérios que muitas vezes nem conhecem ou não aceitam.

Contudo, poucas informações estão disponíveis acerca da forma organizada dos sistemas de avaliação do desempenho, tanto para as empresas quanto para os estudiosos, de modo que a perspectiva resultante é a da aprendizagem conjunta, em que os gestores aprendam a traçar medidas de desempenho de forma equitativa e os avaliados consigam se fazer respeitar na sua individualidade, principalmente no que tange ao acesso às informações sobre o que, exatamente, está sendo solicitado a ele.

Parafrazeando as palavras de Drucker, *apud*, Dantas (2001) a academia também parece estar isolada alheia ao caso, pois para ele: “as competências da educação são obsoletas” focadas no passado, onde, a prática deve ser preparar para os fatos que ainda não existem e cuja natureza não pode se quer ser imaginada.

Por não ter na literatura encontrado respostas precisas e determinantes esta busca é inconclusa, sugerindo com isso mais estudos, mais pesquisas, ouvir as partes envolvidas, buscar a excelência nos métodos de avaliação que possa prever o ser humano em suas próprias particularidades.

De fato, uma contínua e persistente busca envolvendo clientes, fornecedores, colaboradores e inclusive os investidores ou qualquer tipo de força produtiva, devem fazer parte do processo que busque tratar o homem como “gente” e não como uma simples peça que possa ser descartada.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado**. São Paulo. Aquariana. 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- DANTAS, Costa. **Gestão**. Revista de administração e gerencia. Florianópolis. 2001.
- GALBRAITH, J.R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. Tradução: André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro. Campus. 2000
- **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro. Campus. 1989
- SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro. Campus. 2000

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.