

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**MESTRADO**

**ANÁLISE DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO À LUZ DAS ORGANIZAÇÕES EM  
APRENDIZAGEM**

**MARCIA LUZ GAGO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**ANÁLISE DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ  
DAS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM**

**MARCIA LUZ GAGO**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA E APROVADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS, 20 DE MARÇO DE 2001.**

---

**Professor Ricardo de Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso**

**APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**

---

**PROF. JOSÉ FRANCISCO SALM, PhD  
ORIENTADOR**

---

**PROF<sup>a</sup>. MARIA ESTER MENEGASSO, DRA.  
MEMBRO**

---

**PROF. ROBERTO MORAES CRUZ, DR.  
MEMBRO**

## DEDICATÓRIA

Para meus cinco grande amores:

**Benigno e Maria,**  
Meus pais, que com sua simplicidade e sabedoria  
ensinaram-me a lutar pelos meus sonhos

**Guilherme e Natália,**  
meus filhos, que me fizeram apostar na vida.

**Sergio,**  
Meu marido e eterno namorado, que me mostrou o que  
realmente é o amor.

## AGRADECIMENTOS

---

- A Deus, porque não nos fez perfeitos, mas deixou-nos a possibilidade de crescer.
- Aos seres humanos que tem a coragem de buscar juntos aprimorar-se mais e mais.
- Às pedras preciosas que tenho encontrado no transcorrer de minha caminhada pela vida e que carinhosamente denomino de amigos.
- À família Unicred Florianópolis que me acolheu, incentivou e apoiou rumo ao crescimento pessoal e profissional.
- Aos amigos, mais do que orientadores, José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso, que acreditaram e se dedicaram ao presente trabalho.
- A todos aqueles que apostaram no sucesso do meu *Desempenho*.

**“... QUE VOCÊ APRENDA A DANÇAR.  
LIÇÃO DE ZARATRUSTA, QUE DIZIA QUE PARA SE APRENDER  
A PENSAR É PRECISO PRIMEIRO APRENDER A DANÇAR. QUEM  
DANÇA COM AS IDÉIAS DESCOBRE QUE PENSAR É ALEGRIA.  
SE PENSAR LHE DÁ TRISTEZA É PORQUE VOCÊ SÓ SABE  
MARCHAR, COMO SOLDADOS EM ORDEM UNIDA.  
SALTAR SOBRE O VAZIO, PULAR DE PICO EM PICO.  
NÃO TER MEDO DA QUEDA.  
FOI ASSIM QUE SE FEZ A CIÊNCIA E SE CONSTRUIU A  
HISTÓRIA: NÃO PELA PRUDÊNCIA DOS QUE MARCHAM, MAS  
PELA OUSADIA DOS QUE BUSCAM.  
TODO CONSTRUIR COMEÇA COM O DANÇAR DE IDÉIAS”.**

**(AUTOR DESCONHECIDO)**

## SUMÁRIO

<b>Lista de quadros, figuras e anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1. Exposição do Assunto .....	01
1.2. Definição dos Principais Termos.....	04
1.3. Organização do Documento .....	05
1.4. Definição do Problema .....	06
1.5. Objetivos.....	08
1.5.1. Geral .....	08
1.5.2. Específicos.....	08
1.6. Justificativa e Relevância do Estudo .....	09
1.7. Procedimentos Metodológicos .....	11
1.7.1. A Natureza da Pesquisa .....	11
1.7.2. Perguntas de Pesquisa.....	12
1.7.3. Tipo de Estudo e Perspectiva da Pesquisa.....	12
1.7.4. População.....	13
1.7.5. Limitações do Estudo .....	14

<b>2 OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM.....</b>	<b>16</b>
2.1. A Avaliação de Desempenho.....	16
2.1.1. Considerações Históricas sobre a Avaliação de Desempenho .....	16
2.1.1.1. A Revolução Industrial e as origens da Organização Mecanicista.....	17
2.1.1.2. A Teoria Clássica de Fayal e a Administração Científica de Taylor.....	18
2.1.1.3. A Avaliação de Desempenho entra em cena nas Organizações .....	20
2.1.1.4. A trajetória da Avaliação de Desempenho no Brasil.....	22
2.1.2. Conceituando a Avaliação de Desempenho .....	24
2.1.3. O propósito da Avaliação de Desempenho.....	25
2.1.4. As práticas mais comuns da Avaliação de Desempenho.....	27
2.1.5. Estratégias para Implantação da Avaliação de Desempenho .....	32
2.1.5.1. Decisão para implantar a Avaliação de Desempenho .....	33
2.1.6. As Disfunções Perceptivas da Avaliação de Desempenho.....	34
2.1.7. Alguns possíveis equívocos no processo de Avaliação de Desempenho .....	37
2.1.8. Métodos/técnicas de operacionalização da Avaliação de Desempenho .....	39
2.1.8.1. Método de Escala Gráfica.....	39
2.1.8.2. Método da Escolha Forçada .....	39
2.1.8.3. Método dos Incidentes Críticos .....	40
2.1.8.4. Método da Pesquisa de Campo.....	40
2.1.8.5. Método da Auto-avaliação.....	41
2.1.8.6. Método da Avaliação por Objetivos.....	41
2.2. As Organizações em Aprendizagem.....	44
2.2.1. O que são Organizações em Aprendizagem.....	44
2.2.2. As Sete Deficiências e Aprendizagem.....	49
2.2.3. As Cinco Disciplinas apresentadas por Peter Senge .....	51
2.2.3.1. Maestria Pessoal .....	51
2.2.3.2. Modelos Mentais .....	54
2.2.3.3. Visão Compartilhada .....	57
2.2.3.4. Aprendizagem em Equipe .....	58
2.2.3.5. Pensamento Sistêmico .....	60

2.2.4. Correlações entre alguns conceitos de Organizações em Aprendizagem e a Avaliação de Desempenho.....	63
2.2.4.1. A Maestria Pessoal e a Avaliação de Desempenho .....	64
2.2.4.2. Os Modelos Mentais e a Avaliação de Desempenho .....	66
2.2.4.3. A Visão Compartilhada e a Avaliação de Desempenho.....	67
2.2.4.4. A Aprendizagem em Equipe e a Avaliação de Desempenho .....	69
2.2.4.5. O Pensamento Sistêmico e a Avaliação de Desempenho.....	70
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE PESQUISADA .....</b>	<b>73</b>
3.1. Contextualização da Organização .....	73
3.1.1. Histórico da Entidade .....	73
3.1.2. Estrutura da Entidade.....	74
3.1.3. Funcionamento da Entidade .....	74
3.1.4. Missão e Visão da Empresa.....	75
3.1.5. Contexto Atual.....	76
3.1.6. Caminhando rumo às Organizações em Aprendizagem.....	78
3.2. Considerações acerca da Avaliação de Desempenho utilizada na Uniced Florianópolis .....	80
3.2.1. Origens da Avaliação de Desempenho .....	80
3.2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	81
3.2.3. Metodologia utilizada.....	82
3.2.4. Forma de Avaliação, Fatores, Indicadores e Graduações.....	82
3.2.5. Descontentamentos relativos a este modelo de Avaliação de Desempenho .....	85
3.3. Análise da Avaliação de Desempenho utilizada na Uniced Florianópolis.....	86
3.3.1. Avaliação de Desempenho: instrumento capaz de estimular a cooperação entre os membros da equipe ou um gerador de competição?.....	87
3.3.2. A negociação das metas a serem avaliadas .....	88
3.3.3. A busca do comprometimento .....	89
3.3.4. Periodicidade das Avaliações .....	91
3.3.5. Acompanhamento do Desempenho .....	92

3.3.6. Avaliação de Desempenho X Aferição do Mérito.....	93
3.3.7. A Análise da Capacitação Profissional.....	95
3.3.8. <b>Subjetividade X Objetividade da Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>97</b>
3.3.9. A Escolha do Método/forma de Avaliação.....	99
3.3.10. A Preparação dos Avaliadores.....	100
3.3.11. Expectativas em relação à Nova Proposta de Avaliação de Desempenho.....	101

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNICRED FLORIANÓPOLIS.....103**

4.1. Fases do processo de Avaliação de Desempenho.....	105
4.1.1. Negociação do Desempenho.....	105
4.1.2. Análise da Capacitação Profissional.....	107
4.1.3. Acompanhamento do Desempenho.....	108
4.1.4. Avaliação do Desempenho.....	111
4.1.5. Comprometimento.....	114
4.2. A utilização de um Formulário de Avaliação de Desempenho.....	115
4.2.1. Principais campos que podem estar presentes num Formulário.....	117
4.2.1.1. Dados de Identificação do Avaliado.....	117
4.2.1.2. Padrões de Desempenho.....	118
4.2.1.3. Análise da Capacitação Profissional.....	119
4.2.1.4. Acompanhamento do Desempenho.....	120
4.2.1.5. Instrumentos de Controle.....	120
4.2.1.6. Síntese dos Resultados Alcançados.....	120
4.3. Metodologia para Implementação da Avaliação de Desempenho.....	123

#### **5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....129**

#### **BIBLIOGRAFIA.....136**

## LISTA DOS QUADROS, FIGURAS E ANEXOS

Quadro 1: Lista destinada à Avaliação do Desempenho de um empregado que trabalha no balcão de refeição rápida.....	21
Quadro 2: O processo tradicional da Avaliação de Desempenho X Expectativas do processo proposto.....	30
Quadro 3: Vícios de Avaliação mais comuns.....	35
Quadro 4: A Matriz da Comunicação Interpessoal.....	69
Quadro 5: Fatores e Indicadores definidos pela Uniced Florianópolis para a Avaliação de Desempenho de 1997.....	82
Quadro 6: Indicadores e Graduações da Avaliação de Desempenho de 1997 da Uniced Florianópolis.....	84
Quadro 7: Fatores sugeridos pela equipe da Uniced Florianópolis para a Nova Proposta de Avaliação de Desempenho.....	97
Quadro 8: Critérios de Desempate .....	113
Figura 1: As Cinco Disciplinas Inter-relacionadas.....	60
Anexo 1: Conceituação dos Fatores e indicadores subjetivos.....	143
Anexo 2: Conceituação dos Fatores e Indicadores Objetivos.....	147
Anexo 3: Ficha do Avaliador.....	149
Anexo 4: Ficha de Avaliação – Fatores Objetivos.....	152
Anexo 5: Formulário do Avaliado.....	153
Anexo 6: Ficha Resumo Subjetivo – Avaliação Cruzada.....	156
Anexo 7: Resumo Final e Classificação.....	157
Anexo 8: Plano de Desenvolvimento Individual.....	158

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho constitui-se numa importante ferramenta gerencial, capaz de colaborar com o processo de auto-desenvolvimento dos empregados e crescimento das equipes. No entanto, vem sendo utilizada nas organizações muito mais como uma ferramenta de controle burocrático, a partir da qual decide-se oferecer recompensas ou punições aos empregados, do que como um processo de gestão do desempenho dos colaboradores de uma empresa.

Resgatando o histórico da Avaliação de Desempenho, observa-se que ela surgiu num determinado contexto que necessitava de instrumentos que colaborassem com o controle e a uniformização de procedimentos, tolhendo qualquer manifestação de potencial e autonomia criativa dos empregados de uma empresa. As transformações que vem sofrendo algumas organizações, como por exemplo a Unicred Florianópolis onde se realizou o Estudo de Caso desta dissertação, impõem novas exigências no que se refere ao gerenciamento de seu corpo funcional. Para isso, é necessário repensar a Avaliação de Desempenho a partir de novos referenciais administrativos. As teorias que sustentam as Organizações em Aprendizagem oferecem um referencial capaz de sustentar um processo de avaliação do desempenho diferente daquele do passado.

A presente dissertação propõe-se a analisar um modelo de Avaliação de Desempenho aplicado na Unicred Florianópolis, a partir da discussão de alguns conceitos das Organizações em Aprendizagem, mais especificamente em relação às “Cinco Disciplinas” apresentadas por Peter Senge (1998). A pesquisa realizada para subsidiar a análise do modelo de Avaliação de Desempenho é de natureza qualitativa, do tipo exploratório, descritiva e avaliativa. O resultado deste trabalho pode servir como um instrumento de intervenção na realidade organizacional, desde que respeitadas as características peculiares à cada organização, e realizando os devidos ajustes e adaptações. Assim, além de oferecer uma ferramenta de intervenção na realidade, espera-se contribuir para a abertura de novos caminhos para se pensar a realidade das organizações.

## **ABSTRACT**

The Performance Avaliation is an important tool for management, it contributes to develop groups and employee's self development process. However, the organizations use the Performance Avaliation as a tool of burocratic control, to punish or award employees, instead of a real performance's management process of the company's individuals.

Historically, the Performance Avaliation was born in a context that needs control and standardization, pushing down any sign of power and employee's creation processes. Some new organizations have been suffering transformations. Like Unicred in Florianópolis, the organization been studied in this dissertation, requires also a new way of management of human resources. To achieve that new way of management is necessary to rethink the Performance Avaliation, using new administrative references. The theories that support the Learning Organizations seems to offer a referencial able to support a new process of performance management, different from the old one.

This dissertation proposes to evaluate the model of Performance Avaliation been applied in UNICRED Florianópolis, beginning from discussing some concepts theories of Learning Organizations, more specifically about the "Five Disciplines" presented by Peter Senge (1998). The research done to subsidiare the analysis of the performance evaluation models is in it's own nature qualitative, which aims investigation, description and evaluation. The conclusion of this study may be useful as a tool of intervention in the organization's reality, as long as the features of every organization continue to be respected, with adjusts and adaptations. More than simply offer a tool to interfere in the reality, this study intends to find new possibilities to make people think about organization's reality.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O contexto social atual tem sido palco de freqüentes transformações, o que vem pressionando as organizações a repensar seus referenciais básicos, ao invés de reproduzirem práticas obsoletas que já foram úteis no passado, mas que não se adequam ao cenário atual, onde o diferencial competitivo entre as empresas parece apoiar-se na capacidade de inovação e superação das expectativas dos clientes (Lobos, 1993; Bridges, 1995, Santos, 1995; Xavier, 1998). E estas transformações não estão centradas apenas na área econômico-financeira da estrutura comercial das empresas; de acordo com Tofler (1995), a humanidade vem atravessando uma verdadeira revolução de conhecimento:

"De todos os cientistas que já existiram no mundo, desde os princípios da civilização, apenas 7% viveram em gerações anteriores a nossa. Em outras palavras, 93% dos cientistas, desde que o mundo é mundo, vivem hoje e estão produzindo hoje novos conhecimentos científicos" (Tofler, 1995).

O que dizer de um tempo em que a quantidade do conhecimento científico dobra a cada dois anos e cuja curva de crescimento continua ascendente? A humanidade saiu da era do ter para a era do saber; segundo Drucker (1995), terra, mão-de-obra e capital - os tradicionais fatores de produção dos economistas - não desaparecem, mas tornam-se secundários. O processo decisório, as estruturas administrativas e o modo de trabalho começam a se

transformar nas organizações. A necessidade de pessoas sem responsabilidade operacional, que apenas orientam, decidem, comandam, diminui drasticamente; hoje, as empresas precisam de especialistas mais globais, ou seja, pessoas que detêm conhecimento especializado e que trabalham em equipe para a resolução dos problemas da organização.

Desta forma, o homem, que durante o período da Revolução Industrial teve seu trabalho rotinizado e mecanizado, para atender às necessidades de uma sociedade movida por máquinas, reaparece como figura central no cenário das organizações do século XXI, pois é nele que estão depositados os dois maiores fatores de competitividade contemporânea: conhecimento e inovação.

“Numa indústria baseada no conhecimento o socialismo ocorre por uma via inusitada porque o operário do conhecimento é o dono dos meios de produção, que é ele próprio. O capital humano é o recurso, é o bem de capital, é a máquina de qualquer organização” (Ludwig, 1998).

Indivíduos criativos, conscientes de seu papel na sociedade e autônomos, são capazes de produzir conhecimentos que ofereçam às organizações possibilidade de administrar a complexidade e incerteza do mundo moderno. Ribeiro (1998) afirma que a vanguarda, no momento, é a descoberta de que as coisas intangíveis, principalmente o conhecimento, são mais importantes do que as tangíveis. O ser humano passa a ser encarado pelas organizações como verdadeiro capital.

As organizações estão à procura de pessoas consideradas talentosas, ou seja, pessoas capazes de ser criativas e inovadoras, pois as transformações que vem ocorrendo no interior das organizações estão tão aceleradas que não se trata de reciclar e sim de reinventar a realidade. Mas, onde estão essas pessoas? Como identificá-las talvez dentro da própria empresa, no quadro de pessoal? Como saber se estes talentos já estão presentes e sendo ignorados?

Uma das formas de identificar quem são e onde estão essas pessoas nas organizações é através da utilização da Avaliação de Desempenho, que se constitui numa poderosa ferramenta gerencial para, muito mais do que medir eficiência, servir como instrumento para promover o aperfeiçoamento do funcionário, levando em conta interesses comuns entre esse e a organização. Chiavenato (1989) afirma ser fundamental a realização de uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

É importante destacar que o objetivo final da Avaliação de Desempenho deve ser “verificar o clima da organização em termos de fatores-meio na área comportamental (atitudes, conflitos, relacionamento, motivações, lealdade, moral, disciplina, etc.) e em termos de fatores-fins (aumento da produção, qualidade do trabalho, *turnover*, etc.)” (Ramalho, 1977, p. 58). No entanto, via de regra, não é isso que vem ocorrendo nas empresas que se utilizam desta ferramenta. A Avaliação de Desempenho não vem sendo trabalhada, no ambiente organizacional, como um processo de gestão do desempenho. Tem sido apenas um formulário preenchido em uma determinada data, sem qualquer referência ao desempenho e sem consequências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para a concessão de mérito. (Lucena, 1999).

Estas características são fruto do modelo de eficiência Taylorista-fordista, que se originou a partir da Revolução Industrial; naquele momento histórico, a Avaliação de Desempenho ocupava um papel fundamental, pois tinha o objetivo de verificar se os trabalhadores estavam atendendo às expectativas da organização, no que se refere à eficiência e aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, para fins de acompanhamento e controle.

Todavia, este novo cenário de mudanças em que as organizações estão inseridas exige a utilização de novas formas de gestão, que incluem a administração participativa e a revalorização do trabalho humano (Senge, 1990, Pinchot, 1994). Assim, é necessário que a Avaliação de Desempenho abandone os conceitos tradicionais utilizados no paradigma da burocracia e assuma uma nova filosofia compatível com as organizações em aprendizagem, que nada mais é do que

“um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade, e a mudá-la; ela expande continuamente sua capacidade de criar seu futuro. É preciso mudar de mentalidade” (Senge, 1994).

Para tanto, a proposta deste estudo foi direcionada, tanto na abordagem teórica, quanto na pesquisa empírica, para encontrar novas possibilidades para a Avaliação de Desempenho no ambiente das Organizações em Aprendizagem. A abordagem teórica foi construída a partir de literatura específica sobre a utilização da Avaliação de Desempenho nas Organizações, bem

como da teoria das Organizações em Aprendizagem, com enfoque maior nas "Cinco Disciplinas" de Peter Senge.

Já a pesquisa empírica ocorreu a partir de um Estudo de Caso realizado na Unicred Florianópolis - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Grande Florianópolis – pois de acordo com a administração da empresa, ela busca ser uma organização em aprendizagem, estimulando seus colaboradores a trabalharem em equipe, compartilharem a mesma visão, serem autogerenciáveis, e perseguindo o aprendizado constante. No entanto, até o ano de 1999, a empresa dispunha de um instrumento de Avaliação de Desempenho, que na opinião dos empregados da Unicred Florianópolis, "não atendia às suas necessidades, pois além de não estimular o espírito de equipe, era tendencioso e distorcia a realidade". A partir do ano 2000, porém, a empresa vem despendendo esforços no sentido de desenvolver um novo modelo compatível com as teorias das Organizações em Aprendizagem.

Desta forma, optou-se por realizar nesta dissertação um Estudo de Caso na Unicred Florianópolis, a fim de identificar **o quanto o atual modelo de Avaliação de Desempenho que está sendo implantado na empresa é coerente com a filosofia das Organizações em Aprendizagem, ou seja, avaliar se este modelo pode colaborar com as transformações organizacionais rumo às Organizações em Aprendizagem.**

## 1.2. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

A seguir apresentaremos alguns termos que serão conceituados pela autora, a fim de uniformizar a linguagem utilizada no transcorrer desta dissertação.

- **Avaliação:** é a verificação formal e sistemática dos resultados alcançados comparados com os Padrões de Desempenho estabelecidos.
- **Desempenho:** consiste na atuação profissional do empregado, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por Padrões de Desempenho.
- **Padrões de Desempenho:** são especificações dos resultados esperados em cada projeto.

- **Acompanhamento do Desempenho:** compreende a verificação periódica do desempenho pela chefia, objetivando identificar como estão sendo desenvolvidos os trabalhos sob a responsabilidade de cada colaborador, bem como possibilitar à chefia antecipar-se na ação para evitar e/ou corrigir causas de desvios de desempenhos.
- **Negociação do Desempenho:** é a capacidade de obter acordo e comprometimento na formulação de objetivos comuns para chegar a resultados que satisfaçam as partes envolvidas.
- **Plano de Desenvolvimento Individual:** é um instrumento que visa propiciar condições para uma reflexão sobre sua vida profissional e pessoal, visando o autodesenvolvimento e conseqüente melhoria do desempenho apresentado.

### 1.3. ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

O presente documento, que está organizado em cinco capítulos, aborda a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta inserida num contexto de Organizações em Aprendizagem, e portanto influenciada por seus principais pressupostos, mas também como um instrumento gerencial capaz de colaborar para a criação deste novo panorama de desenvolvimento de equipes.

Neste primeiro capítulo são tratadas questões relativas à introdução desta dissertação, através da exposição do assunto, da definição dos principais termos, da organização do documento, da definição de tema e problema, dos objetivos e justificativa para a escolha do tema. Além disso, discute-se os procedimentos metodológicos e expõem-se as limitações do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico utilizado para compreender a Avaliação de Desempenho enquanto ferramenta gerencial capaz de colaborar para desenvolvimento de Organizações em Aprendizagem. Estas reflexões teóricas são desenvolvidas no contexto de uma evolução histórica do conceito de Avaliação de Desempenho, estabelecendo as limitações dos modelos de avaliação tradicionais e apontando para um novo conceito de desempenho, focado no desenvolvimento de equipes

autogerenciáveis. Na seqüência, desenvolve-se alguns conceitos associados a Organizações em Aprendizagem, principalmente aqueles referentes as "Cinco Disciplinas" de Peter Senge, que serão utilizados nos capítulos seguintes como subsídios para realização da análise do modelo de Avaliação de Desempenho da Unicred Florianópolis.

No capítulo três, descreve-se a realidade pesquisada, relatando os resultados obtidos no Estudo de Caso realizado na Unicred Florianópolis, direcionado a identificar junto aos colaboradores da empresa seus principais descontentamentos em relação ao modelo anterior e suas expectativas quanto ao novo modelo.

Ainda no capítulo três e também no capítulo quatro, confronta-se a realidade pesquisada frente ao referencial teórico e identifica-se aspectos a serem modificados. A partir deste panorama, analisa-se o novo modelo de Avaliação de Desempenho que a empresa, objeto do estudo de caso, está implantando.

O próximo capítulo traz as conclusões finais, e propõe recomendações para trabalhos futuros que pretendem abordar o tema Avaliação de Desempenho.

Finalmente, apresenta-se as referências bibliográficas e os anexos que embasaram e permitiram a construção desta dissertação.

## **1.4. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A preocupação com o desempenho humano tem sido uma constante no interior das Organizações que buscam obter melhores resultados e aumentar a produtividade. Segundo Lucena (1992), solicitações de empresas levam a desenhar o novo perfil qualitativo das pessoas que compõem a sua força de trabalho. Assim sendo, a criação e implementação de um processo de Avaliação de Desempenho necessita tomar como base o reconhecimento de que é o desempenho humano que alavanca o sucesso de uma empresa. No entanto, existe uma outra realidade que também se faz presente nas Organizações: com relativa freqüência, dificuldades oriundas do manejo com os recursos humanos são relegadas a segundo plano, por parecerem

de menor importância para a produtividade, visando obter lucros. De acordo com Connellan (1984),

“A maioria dos problemas de qualquer organização relaciona-se ao desempenho humano. Contudo, mais atenção e recursos têm sido dirigidos para a solução de problemas relativos a maquinário. Temos sido muito melhor sucedidos na solução desses problemas de máquinas, do que de problemas de pessoas.” (p. 46)

O grande desafio que se impõe para as empresas do século XXI será o de investir no desenvolvimento e qualificação de seus colaboradores, a fim de obter melhor desempenho, aceitação de responsabilidades e comprometimento com a visão, missão e valores de cada Organização. Lucena (1992) afirma que se uma empresa deseja atingir os seus objetivos organizacionais, necessita gerenciar o desempenho de seus colaboradores:

“... se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente” (p. 16).

No entanto, os tradicionais métodos de Avaliação de Desempenho não vem atendendo às necessidades das organizações, pois funcionam muito mais como uma ferramenta de controle burocrático e como um mecanismo precário para concessão do mérito, do que como um processo de gestão do desempenho. Hoje, observa-se o surgimento de um novo *design* organizacional, onde o modelo de eficiência Taylorista-fordista amplamente utilizado pelas organizações burocráticas, vem sendo substituído pela gestão participativa e pela revalorização do trabalho humano.

De acordo com Senge (1998), o futuro pertence às organizações em aprendizagem, ou seja, a vantagem competitiva das empresas encontra-se nas mãos daquelas organizações que se caracterizam por possuir a capacidade de “aprender a aprender” continuamente e em grupo.

Muitas organizações de natureza eminentemente burocráticas vêm buscando realizar esta transição para o universo das Organizações em Aprendizagem; entre elas, de acordo com informações da administração da empresa, encontra-se a Unicred Florianópolis, Estudo de Caso desta dissertação.

A Unicred Florianópolis vem adotando práticas que estimulam seus colaboradores a trabalharem em equipe, compartilharem a mesma visão, serem autogerenciáveis, e perseguirem

"a eterna capacidade de aprender a aprender". Portanto, a empresa não pode dispor de um instrumento de Avaliação de Desempenho "convencional", que reforce as práticas utilizadas pelas organizações burocráticas, tais como os controles excessivos e os mecanismos de punição e recompensa, ao invés de funcionar como um processo de gestão do desempenho.

Desta forma, apresenta-se o seguinte *pergunta de pesquisa*:

**NO QUE SE CONSTITUI O ATUAL SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO PELA UNICRED FLORIANÓPOLIS E ATÉ QUE PONTO ELE É COMPATÍVEL COM A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM?**

É importante ressaltar que a análise realizada nesta dissertação não se propõe a validar ou rechaçar os esforços realizados pela Unicred Florianópolis no sentido de descobrir uma nova maneira de conceber a Avaliação de Desempenho, mas sim compará-la com as teorias das Organizações em Aprendizagem, identificando os pontos de convergência e/ou divergência entre os mesmos.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1 Geral**

⇒ Identificar os procedimentos de Avaliação de Desempenho utilizados atualmente pela Unicred Florianópolis, verificando sua compatibilidade com as teorias das Organizações em Aprendizagem.

### **1.5.2 Específicos**

⇒ Pesquisar literatura que aponta as principais transformações decorrentes da aplicação da nova filosofia de Avaliação de Desempenho em confronto com os processos tradicionais;

- ⇒ Levantar, junto à literatura especializada, as principais categorias, conceitos e metodologias associadas à Organização em Aprendizagem, a fim de utilizá-los como sustentação teórica para a análise do atual modelo de Avaliação de Desempenho da Uniced Florianópolis.
- ⇒ Analisar, à luz desta literatura especializada, as ferramentas de Avaliação de Desempenho que já foram utilizadas na Uniced Florianópolis;
- ⇒ Levantar junto aos colaboradores da empresa e ao quadro gerencial os principais descontentamentos em relação à Avaliação de Desempenho anterior, bem como identificar de que forma o atual modelo está sendo construído e implantado, checando sua compatibilidade com as teorias das Organizações em Aprendizagem.

## **1.6. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A Avaliação de Desempenho constitui-se numa das principais ferramentas gerenciais, uma vez que pode ser utilizada com inúmeros fins, tais como: (1) Avaliação de performance pelo profissional quanto às competências a desenvolver; (2) medida da evolução de performance através da aplicação da ferramenta antes e após investir-se no profissional; (3) possibilitar elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual obtido pela consolidação de indicações de treinamento e desenvolvimento realizado a partir da avaliação; (4) indicador para remuneração variável, subsidiando a decisão gerencial; (5) sistema de feedback entre chefia e subordinado, ou entre o próprio grupo.

Embora este tema já venha sendo tratado há muitos anos nas esferas organizacionais, continua bastante atual, sendo que as empresas, de uma maneira ou de outra, gerenciam seu desempenho, mesmo que não se utilizem processos formais de Avaliação de Desempenho. Gerentes e profissionais da área de Recursos Humanos participam de seminários de atualização acerca do tema, criam grupos de trabalho para descobrir a melhor maneira de adequar esta ferramenta a cada ambiente organizacional, visitam outras empresas para observar o modelo existente ali.

Algumas empresas abandonam a utilização da Avaliação de Desempenho por não encontrar respostas para a necessidade de adequação da ferramenta às transformações que as organizações vem sofrendo, mas posteriormente acabam por resgatá-la com outro nome, como por exemplo "Avaliação de Performance", "Avaliação 360°" ou "Avaliação por Resultados", entre outros. Na realidade, as organizações desejam mais do que o simples preenchimento de um formulário, numa determinada data, sem qualquer correlação com o desempenho propriamente dito, e sem conseqüências para o desenvolvimento das pessoas; a necessidade apresentada é de possuir um processo de gestão do desempenho, o que será discutido na presente dissertação.

Além disso, recentemente, a Avaliação de Desempenho tornou-se projeto de lei complementar, a saber, nº248/98, a ser implantado em todas os órgãos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional, de qualquer dos poderes da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios. No capítulo dois do referido projeto de lei, encontra-se o seguinte artigo:

*Art. 4º O servidor público submeter-se-á a avaliação anual de desempenho, obedecidos aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, do contraditório e da ampla defesa.*

Para realização destas avaliações, cada órgão ou a entidade definirá critérios, também conhecidos como fatores e indicadores de desempenho, que deverão ser adaptados às peculiaridades das funções do cargo exercido pelo servidor e às atribuições do órgão ou da entidade a que esteja vinculado. Em caso de apuração de desempenho insatisfatório ou regular do servidor, será providenciada sua capacitação ou treinamento; no entanto, se este quadro não se reverter, o servidor poderá ser exonerado de seu cargo. Observa-se aqui, características eminentemente burocráticas no processo de Avaliação de Desempenho, sendo o instrumento utilizado com o objetivo de aplicar punições ou recompensas.

Sabe-se que da mesma forma que acontece com qualquer outra ferramenta, a maneira de aplicação e funcionamento da Avaliação de Desempenho está profundamente correlacionada com o contexto na qual é utilizada, com os objetivos da organização e principalmente com a visão de homem e de mundo dos seus dirigentes. Afinal, os problemas se originam mais na

maneira de pensar e interagir do que nas peculiaridades da estrutura e da política da organização (Senge, 1994).

Conforme apresentado anteriormente, até os dias de hoje, a Avaliação de Desempenho tem sido tratada dentro da lógica da burocracia, como uma ferramenta de controle e não dentro da filosofia das organizações em aprendizagem, como um processo de gestão do desempenho, o que altera significativamente suas características, e por conseqüência, seus resultados. No entanto, esta ferramenta já não vem atendendo às necessidades das empresas que se propõe a atuar de acordo com a Teoria das Organizações em Aprendizagem.

O presente trabalho buscou analisar este instrumento dentro da Unicred Florianópolis, a fim de verificar sua compatibilidade com as teorias das Organizações em Aprendizagem, uma vez que na opinião de seus administradores e da equipe de colaboradores, tem sido gerenciada com a utilização de conceitos de vanguarda no que se refere a desenvolvimento de equipe e melhoria de seus processos.

## **1.7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Apresenta-se neste tópico, os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa e construção desta dissertação. Inicialmente, comenta-se acerca da natureza da pesquisa, seguida pelas perguntas de pesquisa, o tipo de estudo e perspectivas da pesquisa, a população e finalmente os limites da pesquisa.

A análise do modelo de Avaliação de Desempenho à luz da teoria das Organizações em Aprendizagem, objetivo desta dissertação, ocorre a partir da correlação dos dados obtidos na pesquisa de campo e no levantamento histórico, com o referencial teórico.

### **1.7.1 A Natureza da Pesquisa**

Para atender os objetivos propostos e responder às perguntas de pesquisa, fez-se uso da Pesquisa Qualitativa por ser capaz de alcançar um nível de realidade que não pode ser

quantificado, que se refere a valores, crenças, atitudes, e significados que correspondem a um espaço mais profundo das relações pessoais e organizacionais.

### 1.7.2. Perguntas de Pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo elaborou-se perguntas complementares, que uma vez respondidas, colaboram para a análise do modelo de Avaliação de Desempenho utilizado pela Uniced Florianópolis, à luz da teoria das Organizações em Aprendizagem. São elas:

- Como estava estruturada a antiga Avaliação de Desempenho vigente na Uniced, na opinião dos funcionários e à luz da literatura?
- Onde, sob a ótica das organizações de aprendizagem, se insere a Avaliação de Desempenho nos processos de gestão do negócio da empresa?
- Que indicadores de desempenho deverão ser eleitos neste novo modelo de Avaliação de Desempenho, a fim de que ele colabore para o desenvolvimento de uma Organização em Aprendizagem?
- Que postura ou ações espera-se desenvolver com o uso desta ferramenta nos membros da equipe da Uniced Florianópolis?

### 1.7.3. Tipo de Estudo e Perspectiva da Pesquisa

Realizou-se, durante a pesquisa, um **Estudo de Caso** de caráter descritivo na Uniced Florianópolis, o que se aproxima muito mais de um trabalho **idiográfico** do que nomotético. Babbie (1998, p. 38) afirma que a pesquisa qualitativa é mais apropriada para explicações idiográficas, enquanto que a pesquisa quantitativa adequa-se melhor às explicações nomotéticas, e define ambas da seguinte forma: "explicações idiográficas buscam compreender casos específicos exaustivamente, enquanto que explicações nomotéticas buscam a generalização através do entendimento superficial de muitos casos" (Babbie, 1998, p. 39).

Em relação ao tipo de estudo a ser realizado, utilizou-se **Pesquisa Documental** e **Pesquisa Bibliográfica**. A primeira compreendeu as consultas que foram efetuadas sobre a sistemática de Avaliação de Desempenho dos anos anteriores, sobre a atual sistemática, fichas individuais de avaliação e resumos de avaliação de toda a equipe. A segunda consistiu na leitura de obras existentes tanto sobre Avaliação de Desempenho quanto Organizações em Aprendizagem, a fim de fundamentar a presente análise.

O enfoque adotado é **descritivo**, porque apresenta a realidade tal como se manifesta, e **avaliativo**, porque observa o processo de mudança das organizações em estudo, a fim de compreender o tema em questão.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se **questionários**, na forma estruturada, com perguntas de classificação e com relação ao assunto propriamente dito. As perguntas sobre o assunto foram algumas dicotômicas, do tipo "sim" ou "não", "certo" ou "errado", e outras de múltipla escolha, todas abertas. Além disso, realizou-se **entrevistas não-estruturadas do tipo focalizada** com o quadro gerencial; segundo Triviños (1987) este tipo de entrevista oferece maior liberdade ao entrevistado para discorrer livremente acerca do tema que está sendo apresentado, proporcionando maior riqueza de informações e espontaneidade nas respostas.

#### **1.7.4 População**

A população do presente estudo pertence a Unicred Florianópolis - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo da Grande Florianópolis, cujo nome da empresa está sendo divulgado com o consentimento de sua Diretoria, que se mostrou bastante interessada no desenvolvimento da dissertação.

Por ocasião da aplicação da pesquisa, foram enviados questionários para todo o universo em questão, não se trabalhando com amostragem, por se tratar de um grupo pequeno, a saber, 15 empregados na época, e também por se considerar que colher informações de toda a equipe ofereceria maior riqueza nos resultados. O quadro gerencial, que até então ocupava papel apenas de avaliador no processo de Avaliação de Desempenho, não sendo avaliado pelo

grupo, não respondeu aos questionários, preferindo emitir suas considerações através de entrevista.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas de acordo com a devolução dos questionários. É importante ressaltar que o percentual de devolução foi bastante alto; 14 questionários foram devolvidos, o que corresponde a 93,3% do total enviado. A interpretação e análise dos resultados das entrevistas e questionários foram feitas a luz do referencial teórico pesquisado e é apresentada no capítulo 3 desta dissertação.

### **1.7.5 Limitações do Estudo**

Qualquer natureza de pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa, está sujeita a limitações. Assim sendo, apresenta-se a seguir as limitações identificadas nesta pesquisa.

A primeira delas refere-se ao fato de que apesar do tema Avaliação de Desempenho estar presente no cenário das organizações há mais de um século, existe pouca literatura atualizada sobre o assunto; observando a bibliografia apresentada ao final desta dissertação, identifica-se que vários títulos foram escritos na década de 70 e 80, sendo que a maioria deles é de literatura nacional. Ao mesmo tempo em que esta carência de literatura especializada em relação ao tema constitui-se numa limitação, acaba por reforçar a necessidade de se construir novos modelos de Avaliação de Desempenho adequados ao momento histórico atual em que estão inseridas as organizações.

Outra limitação é o fato de que a análise da Avaliação de Desempenho apresentada nesta pesquisa foi realizada em função de características peculiares a Unicred Florianópolis, tais como o seu reduzido número de funcionários, o foco e o tipo de serviço prestado pela empresa, que é uma cooperativa de crédito que visa atender uma clientela específica, composta totalmente por médicos. Além disso, outra peculiaridade apresentada na empresa onde se realizou o estudo de caso é o fato de que seus dirigentes e colaboradores encontravam-se profundamente interessados no desenvolvimento da pesquisa e dispostos a colaborar a fim de obter sucesso na análise, para que possa subsidiá-los na elaboração de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho realmente compatível com suas necessidades, o que nem sempre é o cenário que o pesquisador encontra ao interagir com uma organização.

Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, é possível que os dados empíricos e teóricos tenham sofrido algumas distorções, uma vez que foram submetidos a interpretações subjetivas que acabam refletindo a visão de mundo da pesquisadora, ou seja, sua racionalidade instrumental e substantiva, que por mais que mantenha uma postura de neutralidade científica, utiliza seus modelos mentais para compreender os processos que estão ocorrendo a sua volta.

No entanto, deve-se destacar que apesar das limitações acima apresentadas, suas conclusões podem ser utilizadas por outras organizações, desde que respeitado um razoável grau de aderência às características básicas e escopo do negócio, sendo possível, por similaridade, a sua utilização como diretriz na implantação da Avaliação de Desempenho em diferentes empresas.

## **2. OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM**

### **2.1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **2.1.1. CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

As práticas de Avaliação de Desempenho não são novas. Desde que o homem deu trabalho a um outro, passou a ser avaliado. Parece que avaliar é uma prerrogativa humana que orienta os seus atos; formal ou informalmente, o tempo todo se formam opiniões acerca do comportamento alheio; o que é preciso questionar são as bases desse julgamento.

Registros históricos do século IV mostram que os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação. Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema avaliatório combinado, composto por relatórios, notas das atividades desenvolvidas e de uma avaliação de potencial de cada um dos jesuítas. As avaliações aconteciam através de auto classificação feita pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta, que acreditava possuir informações sobre seu próprio desempenho ou o desempenho de seus colegas (Lucena, 1992; Dutra, 1998).

A primeira tentativa de avaliar o desempenho de funcionários foi nos Estados Unidos em 1842, quando o Serviço Público Federal implantou um sistema de relatórios. O mesmo aconteceu no Exército Americano (Chiavenato, 1995; Dutra, 1998)). Mas, antes de conhecer os caminhos traçados pela Avaliação de Desempenho dentro das organizações, é importante observar em que momento histórico ela estava aparecendo, a fim de compreender que papel ocupava no espaço organizacional.

#### **2.1.1.1. A Revolução Industrial e as Origens da Organização Mecanicista:**

Durante a segunda metade do século XVIII, na Inglaterra, uma série de transformações no processo de produção de mercadorias, deu origem ao que se convencionou chamar por 1ª Revolução Industrial. Antes desse processo eram as oficinas artesanais que produziam grande parte das mercadorias consumidas na Europa. Nestas oficinas, também chamadas de manufaturas, o artesão controlava todo o processo de produção; era ele quem estabelecia, por exemplo, sua jornada de trabalho. Também não existia uma profunda divisão do trabalho, sendo que freqüentemente nas oficinas um grupo de dois ou três artesãos se dedicava à produção de uma mercadoria de seu princípio ao fim. Com a Revolução Industrial isso se alterou: a chegada de novas tecnologias e novas máquinas fez com que a produção fabril concorresse com o trabalho artesanal, levando-o à ruína. Os antigos artesãos tornaram-se trabalhadores assalariados, e submeteram-se ao controle do capitalismo.

Segundo Morgan (1996, p. 25) a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a Revolução Industrial, fizeram com que os conceitos de organização se tornassem mecanizados; isto exigiu que elas se adaptassem às novas necessidades do meio, o que provocou uma crescente tendência no sentido de burocratização e rotinização da vida em geral. Para aumentar a eficiência dentro das organizações, os fabricantes buscavam reduzir a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores.

Morgan (1996, p. 26) afirma que boa parte desta nova tendência de funcionamento das organizações foi aprendida a partir do militarismo. "As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais e mais parecidas com as máquinas. A visão de Frederico, o Grande,

de um exército ' mecanizado' gradualmente tornou-se uma realidade, tanto nas situações de fábrica, como nas de escritório". E este crescimento da mecanização das indústrias está intimamente relacionado com a proliferação de formas burocráticas de organização. Morgan (1996) menciona os estudos do sociólogo alemão Max Weber, que concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração assim como as máquinas rotinizam a produção. Entenda-se aqui burocracia como "uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos" (Morgan, 1996, p. 26).

A fim de fortificar ainda mais esta tendência mecanicista e burocratizante das organizações, cujo principal objetivo era a busca da eficiência organizacional e o aumento da produtividade, no início do século XX surgiram estudos feitos por teóricos e profissionais em administração da América do Norte e da Europa, que deram origem a Escola Clássica da Teoria Administrativa, constituída pela Administração Científica, cujo principal representante é Frederick Taylor, e pela Teoria Clássica, representada por Henry Fayol.

#### **2.1.1.2. A Teoria Clássica de Fayol e a Administração Científica de Taylor**

Basicamente pode-se dizer que o diferencial entre a Teoria Clássica e a Administração Científica é o fato de que os teóricos clássicos priorizaram o planejamento da organização total, enquanto que os administradores científicos preocuparam-se com questões relativas aos cargos individualizados.

Os seguidores da Teoria Clássica dedicaram-se a questões relativas ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle dos processos nas organizações. Focalizaram sua atenção em princípios relativos ao comando e a comunicação, visando garantir que toda a organização pudesse funcionar sincronizadamente, assim como uma máquina. Para isso, buscaram assegurar que os comandos fluíssem através de toda a organização de forma precisa.

Outro aspecto que mereceu destaque para os teóricos clássicos foi a questão da centralização/descentralização. A centralização deveria estar presente deste que não prejudicasse o aumento da produtividade. De acordo com Morgan (1996, p. 29), "assim como

os militares introduziram a descentralização para lidar com a dificuldade das situações de combate, os teóricos da administração clássica reconheceram a necessidade de conciliar os requisitos contraditórios da centralização e da descentralização para preservar uma flexibilidade apropriada nos diferentes setores de grandes organizações".

A habilidade de exercer esse tipo de descentralização foi sendo aperfeiçoada no transcorrer do século XX, através do desenvolvimento de técnicas administrativas como a Administração por Objetivos - APO. Morgan (1996, p. 30) comenta que "a APO é agora freqüentemente utilizada para impor um sistema mecanicista de metas e objetivos em uma organização. Tem sido utilizada para controlar a direção na qual administradores e empregados podem levar a organização, por exemplo, através de metas de desempenho consistentes com esses objetivos".

Observa-se aqui o quanto o enfoque desta forma de administração estava voltado muito mais para o bom funcionamento dos processos da organização do que para preocupações com aspectos humanos. Os teóricos clássicos admitiam ser importante a busca do equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos da organização, mas seu foco principal era o de adaptar os seres humanos às exigências da organização mecanicista.

Ao se falar sobre a Administração Científica, pode-se dizer que o principal enfoque de Taylor recaiu sobre a especialização do trabalho e o aumento da produtividade; ele defendia cinco princípios básicos que Morgan (1996) condensou da seguinte forma:

- Transfira todas as responsabilidades do trabalho para o gerente, deixando para os trabalhadores apenas a tarefa de implementação;
- Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho;
- Selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo;
- Treine o trabalhador visando aumentar sua eficiência;
- Fiscalize o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.

Estes princípios de Taylor originam os chamados "escritórios-fábrica", onde, assim como nas indústrias, as pessoas desempenham tarefas fragmentadas e altamente especializadas, a partir de um sistema complexo de planejamento de trabalho, sendo submetidas posteriormente a um processo de avaliação de seu desempenho. A respeito disso,

Morgan (1996, p. 34) afirma que "os aumentos de produtividade têm sido atingidos com freqüência através de alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos".

Neste momento histórico a Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e conseqüente aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado.

### **2.1.1.3. A Avaliação de Desempenho entra em cena nas Organizações**

A primeira indústria que se tem notícia da implantação da Avaliação de Desempenho foi a General Motors, que já em 1918 tinha um sistema de avaliação para seus executivos; contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de Avaliação de Desempenho tiveram uma ampla divulgação nas Organizações, pois mais do que nunca as empresas precisavam se reestruturar e garantir o aumento da produtividade, através de sistemas de controle de seus empregados.

O enfoque mecanicista das organizações, além de possuir um efeito desumanizante sobre os empregados, pois procura reduzi-los a máquinas, pode ainda criar um sistema de competição entre pessoas da mesma organização, uma vez que a especialização funcional fragmenta os elementos da missão global da organização. Além disso, as estruturas hierárquicas introduzem um sistema de carreira no qual os indivíduos competem por lugares limitados mais altos na hierarquia. A Avaliação de Desempenho colabora diretamente com este processo na medida em que ordena os empregados numa classificação que vai do primeiro ao último colocado, apontando aqueles que são merecedores de premiações ou promoções.

Esta visão de mundo burocrática e mecanicista expandiu-se por todo o mundo civilizado, deixando sua marca através dos tempos até os dias atuais. De acordo com Morgan (1996, p. 40), isto faz com que os empregados percam "oportunidades de crescimento pessoal, despendendo freqüentemente muitas horas por dia em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades".

O quadro apresentado a seguir ilustra a utilização dos princípios da mecanização e da burocracia num restaurante de uma rede de "refeições rápidas". Na realidade trata-se de um formulário de Avaliação de Desempenho que visa monitorar o desempenho de um empregado de maneira minuciosa.

QUADRO 1. LISTA DESTINADA À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UM EMPREGADO QUE TRABALHA NO BALCÃO DE REFEIÇÃO RÁPIDA.

<b>ACOLHIDA AO CLIENTE</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O empregado sorri		
2. A acolhida é sincera		
3. Olha o cliente nos olhos		
Outros:		
<b>TIRAR O PEDIDO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O empregado conhece bem os códigos dos alimentos		
2. O cliente não tem necessidade de repetir o pedido		
3. Os pequenos pedidos (menos de 4 itens) não precisam ser escritos		
4. Sugere outros itens do cardápio		
Outros:		
<b>PREPARO DO PEDIDO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O pedido é preparado na sequência correta		
2. O pedido da churrascaria é tratado em primeiro lugar		
3. As bebidas são trazidas na ordem correta		
4. A quantidade de gelo é adequada		
5. Inclina os copos e usa os dedos para ativar a máquina de refrigerante		
6. Enche os copos até o nível adequado		
7. Cobre os copos		
8. As xícaras estão limpas		
9. O café é servido no momento adequado		
10. Enche as xícaras até a altura adequada		
Outros:		
<b>APRESENTAÇÃO DO PEDIDO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O pedido é embrulhado corretamente		
2. As bordas dos sacos são dobradas duas vezes		
3. Usa bandeja para a consumação no restaurante		
4. Os guardanapos de papel são colocados na bandeja		
5. A comida é apresentada convenientemente		
Outros:		
<b>PAGAMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O montante do pedido foi anunciado claramente em voz alta		
2. O montante do dinheiro é claramente repetido		
3. O dinheiro é contado em voz alta		
4. O troco é contado acertadamente		
5. O dinheiro grande fica à vista até que o troco seja restituído		

Outros:		
<b>AGRADECIMENTO E DESEJO DE REVER O CLIENTE</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
1. O empregado sempre agradece		
2. O agradecimento é sincero		
3. O empregado olha o cliente nos olhos		
4. O empregado exprime o desejo de rever o cliente		
Outros:		

FONTE: Morgan (1996).

A partir deste quadro é possível identificar o quanto uma tarefa simples como a de servir um cliente pode se transformar em algo tão mecanizado; empregados deste tipo de organização são treinados para interagirem com os clientes de acordo com um detalhado código de instruções e são monitorados quanto ao seu desempenho. Nestes casos a Avaliação de Desempenho está a serviço da burocracia. Morgan (1996, p. 22) comenta que "a vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansem em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine".

No Brasil, a trajetória da Avaliação de Desempenho seguiu caminhos muito semelhantes ao que estava acontecendo na América do Norte e na Europa, sofrendo as mesmas influências da organização burocrática.

#### **2.1.1.4. A trajetória da Avaliação de Desempenho no Brasil**

As primeiras tentativas de Avaliação de Desempenho no Brasil surgiram na década de 30, por iniciativa do próprio Estado, e destinavam-se a avaliar Servidores Públicos Federais e Militares. Estas avaliações eram previstas nas Constituições de 1934 e 1937, surgindo posteriormente na consolidação das Leis Trabalhistas, em 1947. Durante o Governo de Juscelino Kubitschek, essas avaliações extrapolaram o âmbito estatal, instalando-se nas Empresas Privadas e Multinacionais, que estavam em fase de franco desenvolvimento (Monteiro, 1986; Dutra, 1998).

A literatura brasileira sobre o assunto surge no início da década de 70, quando o interesse pelo tema era bastante grande nas Organizações (Bergamini, 1983, p. 05). Hoje, o que se encontra nas empresas é uma tendência a valorizar um instrumento que possibilite o acompanhamento sistemático e objetivo do pessoal, que nada mais é do que a Avaliação de Desempenho.

As organizações tomam decisões acerca de seu pessoal, fundamentadas nessas avaliações, independente de possuírem ou não um sistema formal de Avaliação de Desempenho. Pessoas são admitidas, dispensadas, transferidas, treinadas, promovidas, advertidas, enfim, todas estas ações ocorrem em consequência de avaliações e julgamentos realizados.

A questão é que observando o histórico da Avaliação de Desempenho nas organizações, percebe-se que os métodos mais utilizados atualmente são basicamente originários de experiências desenvolvidas por Corporações Militares e pela Administração Pública, embasados na organização mecanicista e burocrática. É importante ressaltar que uma corporação militar tem como características básicas uma missão permanente e imutável, uma estrutura organizacional rigidamente hierarquizada, uma carreira altamente estruturada e hierarquizada e uma tendência a garantir estabilidade no emprego, ou seja, não é comum ocorrerem demissões.

Em consequência disso, originaram-se processos de Avaliação de Desempenho voltados para ‘manter sob controle a disciplina e os comportamentos de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa’ (Lucena, 1992, p. 38). E embora o mundo dos negócios esteja passando por inúmeras transformações (Morgan, 1996; Bridges, 1995), as heranças do passado ainda persistem na maioria das empresas, cujas estruturas são fortemente hierarquizadas e burocratizadas, resistindo ao avanço para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas.

Assim, no que se refere à Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Isto pode ser constatado através da observação de formulários de Avaliação de Desempenho, como o apresentado anteriormente no Quadro 1. Via de regra, estes formulários costumam estar orientados para detectar desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito.

Mas afinal, o que vem a ser Avaliação de Desempenho? Como ela se caracteriza? A seguir, com o auxílio de literatura especializada na área de Recursos Humanos, apresentam-se alguns conceitos do que vem a ser esta ferramenta.

### **2.1.2. CONCEITUANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Recorrendo a literatura especializada na área de Recursos Humanos, encontram-se inúmeras definições para a Avaliação de Desempenho. Basicamente pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho consiste na aferição dos graus em que o comportamento do funcionário tende a atender as exigências de sua situação funcional, na análise de qualidade e características de seu desempenho, objetivando a orientação e aproveitamento do mesmo em funções que melhor se adaptem às suas capacidades e aptidões, dando-lhe oportunidade de conhecer e corrigir suas deficiências e aproveitar suas potencialidades.

Tiffin (1969, p. 305) comenta que a Avaliação de Desempenho é a “Avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”. O autor ressalta em seu conceito a importância do papel do supervisor no ato de avaliar e destaca o fato de que se trata de um processo sistemático e não de um simples corte num determinado período, para checar o desempenho apresentado pelos empregados. Da mesma forma, Chiavenato (1995, p. 263) afirma que é fundamental a realização de uma “... sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Com esta definição, ele reforça não só a importância do acompanhamento sistemático, mas também a possibilidade de identificar potencial de desenvolvimento através desta ferramenta. Saldanha (1975, p.93) também destaca este aspecto ao apresentar a Avaliação de Desempenho como ferramenta indispensável aos supervisores para o aproveitamento do potencial humano na organização.

Já Pessoa (apud Fedato, 1989, p. 05), ressalta o fato de que a eficiência de um funcionário é avaliada “mediante comparação entre o que espera que o empregado produza, tendo em vistas as funções do cargo que exerce e a produção realmente oferecida”. Aqui surge

o sinalizador de que somente é possível medir desempenho se houver uma meta traçada previamente, que servirá de balizador entre o resultado almejado e o que se conseguiu atingir.

Esta mesma idéia é reforçada por Lucena (1992, p. 26) ao dizer que o conceito de Avaliação de Desempenho tem como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu, entendido aqui como o resultado da tarefa, com o que foi estabelecido antes, ou seja, a meta estipulada. Isto não significa simplesmente confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, através da ação gerencial, deve assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocaram.

Todavia, não é esta prática que vem sendo utilizada nas organizações. Ao invés de ser trabalhada como um processo de Gestão do Desempenho, acaba ficando reduzida “apenas a um formulário, preenchido em determinada data, sem nenhuma referencia ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para concessão do mérito” (Lucena, 1992, p. 12).

Enfim, pode-se concluir que embora seja um instrumento bastante rico enquanto ferramenta gerencial, deve ser utilizado adequadamente sob pena de tornar-se apenas mais um mecanismo de controle burocrático, ao invés de atender a propósitos que contribuam para o aperfeiçoamento dos empregados e crescimento da empresa.

### **2.1.3. O PROPÓSITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Muito mais do que medir eficiência, a Avaliação de Desempenho pode ser um instrumento para promover o aperfeiçoamento do funcionário, levando em conta fatores motivacionais e de interesse comuns entre esse e a organização, sendo capaz de atender a diversos objetivos ou propósitos (Lucena, 1977; Bergamini, 1988):

1. Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;

2. Descobrir talentos e potencialidade, oferecendo oportunidades para que o potencial se manifeste;
3. Posicionar o funcionário em um trabalho em que possa render mais e estar mais satisfeito;
4. Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
5. Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.) ou para assegurar o aperfeiçoamento em determinadas áreas do seu trabalho;
6. Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim;
7. Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Pode-se facilmente observar como este instrumento é extremamente útil para a gestão das pessoas nas organizações, uma vez que seus objetivos abrangem importantes aspectos da administração de Recursos Humanos. A organização pode avaliar seu potencial humano, a partir da identificação do perfil de cada colaborador, observando suas limitações e potencialidades. Individualmente, verifica quais os funcionários que necessitam de treinamento, ou outras ações que proporcionem oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Isto pode acarretar inclusive em transferências de cargos, promoções ou revisões salariais. No âmbito organizacional, é possível desenvolver políticas de aperfeiçoamento, promovendo melhorias no relacionamento interpessoal e estimulando o aumento da produtividade.

Desta forma, é possível afirmar que a Avaliação de Desempenho apresenta vantagens para toda a organização, desde que elaborada e implantada de maneira coerente com o que ela se propõe, ou seja, respeitando as premissas apresentadas na conceituação do que é esta ferramenta. Todavia, é fundamental que os objetivos da Avaliação de Desempenho estejam bastante claros e interiorizados em todos os níveis da organização. Bergamini (1983, p. 07) afirma que se os objetivos que se pretenda atingir com a adoção da avaliação de desempenho não estiverem suficientemente claros e interiorizados em todos os níveis da organização, é

melhor não iniciar nenhuma medida concreta para a sua implantação. Além disso, é necessário que estes objetivos possam ser viabilizados por seus dirigentes e pela área de Recursos Humanos, ou a contribuição da Avaliação de Desempenho não somente será reduzida a zero, mas provocará descrédito nos empregados da empresa.

Quando desenvolvida e implantada adequadamente, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada nas empresas de diferentes maneiras, funcionando como um valioso instrumento gerencial, capaz de colaborar com o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização.

#### **2.1.4. AS PRÁTICAS MAIS COMUNS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho é um instrumento bastante útil para o gerenciamento eficaz das pessoas na organização, possuindo muitas possibilidades de uso administrativo (Tiffin, 1969; Lucena, 1977; Bergamini, 1988) tais como:

1. **Recrutamento e Seleção:** a Avaliação de Desempenho funciona como um instrumento de validação ou não dos procedimentos e resultados alcançados durante o recrutamento e seleção, uma vez que este nada mais é do que um exercício de antecipação de um desempenho futuro esperado. Se o que foi previsto inúmeras vezes não se concretizar, temos um indício de que existem falhas neste processo, que poderão ser corrigidas.
2. **Programas de capacitação ou treinamento:** as contribuições nesta área aparecem de quatro formas diferenciadas:
  - Como instrumento de identificação das necessidades de capacitação de indivíduos que precisem de treinamento específico.
  - Identificando deficiências comuns em numerosos elementos de um grupo específico, e assim permitindo elaborar programas de capacitação ou treinamento suplementar;
  - Como elemento de controle da validade destes programas implementados pela organização;
  - Como forma de adquirir feedback do próprio processo de capacitação, identificando acertos e possíveis necessidades de correção. É necessário averiguar algum tipo de

correlação entre a adoção de um programa de capacitação e a melhoria do desempenho funcional, a fim de validar o processo.

3. **Movimentação de pessoal:** a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada para fins de transferência, dispensas ou demissão, que surgem como alternativas em caso de desempenho insatisfatório, ou simplesmente como uma saída para desequilíbrios econômicos ou mudanças nos processos de produção da Empresa. Nestes casos, a Avaliação de Desempenho permite a elaboração de um plano de gestão administrativa dos recursos humanos, evitando medidas subjetivas e irracionais com relação ao melhor aproveitamento ou dispensa de funcionários.
4. **Promoção:** ainda hoje está sendo visto como o uso administrativo mais importante da Avaliação de Desempenho, pois vem ao encontro dos interesses do funcionário e da administração. Quando elaborada e aplicada adequadamente, uma sistemática de Avaliação de Desempenho fornece subsídios para determinar se os funcionários devem ou não ser promovidos, isentando este processo de tendenciosidades e tornando-o transparente e calcado em informações concretas, de interesse comum e público. É importante diferenciar Avaliação de Desempenho de Avaliação de Potencialidade: enquanto a primeira preocupa-se em mensurar o desempenho do indivíduo na ocupação atual, a segunda detecta a possibilidade do funcionário estar capacitado para ocupar uma função de nível mais alto.
5. **Auto aperfeiçoamento do funcionário:** a partir da conscientização das suas qualidades e deficiências, o funcionário será capaz de buscar cada vez mais seu aprimoramento enquanto profissional, uma vez que receberá subsídios de seu supervisor através da devolução do resultado da Avaliação de Desempenho.
6. **Administração de salários:** outra possibilidade é a sua utilização para fins de concessão de aumentos salariais, que em alguns casos aparece associada com o fator antiguidade. A Avaliação de Desempenho costuma ser empregada como vantagem pecuniária em decorrência do aproveitamento do potencial do funcionário, ou ainda, como reforço positivo de comportamentos desejáveis.

Observando de maneira cuidadosa cada um destes itens, verifica-se que apesar da Avaliação de Desempenho possuir diversas possibilidades de utilização, ela é apenas mais um

instrumento para gerenciamento de pessoas nas organizações, sendo que seu valor e significado depende do uso que dela é feito.

E esta utilização ocorre dentro de cenários que se modificam de acordo com a realidade vigente. Nos dias atuais, por exemplo, observa-se o “nascimento” de um novo paradigma organizacional, onde o modelo de eficiência Taylorista-fordista apresentado anteriormente, perfeitamente adaptado à Revolução Industrial, está gradativamente sendo substituído pela gestão participativa e pela revalorização do trabalho humano, na era do conhecimento.

Analisando a literatura vanguardista, conclui-se que “a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável” (De Geus, 1988). Estas organizações são capazes de “aprender a aprender” continuamente e em grupo, valorizando profundamente a constituição de equipes autogerenciáveis, capazes de compartilhar a mesma visão, aprender conjuntamente, otimizar a produtividade, colaborar nos processos de mudança e modernização das organizações.

A ênfase da equipe é na *performance* e no relacionamento pessoal. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada como um excelente instrumento facilitador deste processo, desde que seja construído sob a mesma ótica em que as organizações pretendem transitar, sob pena de produzir efeitos diametralmente opostos aos desejados. “A maioria dos trabalhos é produto de um grupo de pessoas, mas o processo de avaliação de um indivíduo pretende que ele está trabalhando sozinho. Como resultado, a Avaliação de Desempenho encoraja os individualistas e semeia as cisões” (Scholtes, apud, Vieira, 1989).

No que se refere à estrutura salarial, por exemplo, existe uma clara tendência de se utilizar a participação nos lucros, sendo que o prêmio é dividido entre todos os componentes da equipe que foram responsáveis pela performance que garantiu a produtividade esperada. As organizações dos trabalhadores tendem a não concordar com discriminações como mecanismo para distribuir lucros. Isto se deve a aproximação das posições de trabalho em termos de responsabilidade, grau de complexidade e impactos nos resultados, que acaba originando salários mais próximos para equipes de trabalho comprometidas com resultados comuns. Como consequência, nada mais justo do que as premiações serem dadas para a equipe e não pelo mérito individual.

Cada dia mais as empresas consideradas vanguardistas estimulam a manifestação do potencial humano, independentemente de posições preestabelecidas (Xavier, 1998). O grande

desafio hoje é identificar os talentos individuais, observar que responsabilidades podem assumir, que desafios são capazes de enfrentar e como descobrir esses talentos dentro da organização. Desta forma, em muitas situações, os cargos serão desenhados em função das pessoas, do seu potencial, da sua competência. Para que isto seja possível, a política salarial deverá ter flexibilidade para movimentar pessoas e para acertar a sua remuneração, o que significa que a utilização da Avaliação de Desempenho para fins de remuneração, assim como nos demais subsistemas de Recursos Humanos, precisa ser repensada (Lucena, 1992; Xavier, 1998).

O Quadro 2 ilustra as principais transformações decorrentes da aplicação de uma filosofia de Avaliação de Desempenho vanguardista, em confronto com os processos tradicionais:

**QUADRO 2. O PROCESSO TRADICIONAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AS EXPECTATIVAS DO PROCESSO PROPOSTO.**

<b>PROCESSO TRADICIONAL</b>	<b>EXPECTATIVAS DO PROCESSO PROPOSTO</b>
A AD como um programa da área de RH, desarticulado do negócio.	A AD como ferramenta gerencial para administrar o negócio e o desempenho da equipe
Objetivos confusos ou inadequados	Objetivos claros, especificando padrões de desempenho esperados.
Ênfase na avaliação da capacitação profissional e comportamental, pouca importância ao desempenho.	Ênfase no processo de gestão do desempenho, orientado para resultados.
Criação de um formulário	Criação de um processo de gestão do desempenho
Formulário pré-definido, padronizado, inflexível, burocrático.	Processo de negociação do desempenho: individual ou de equipe
Periodicidade anual ou semestral	Processo contínuo de negociação e de feedback
Controlador de pessoas	Orientador das pessoas
Conflitos não resolvidos. Prestação de contas	Conflitos trabalhados proativamente, durante o

uma vez por ano	processo.
Não comprometimento da alta administração	Liderança do processo pela alta administração
Resultado da avaliação: média de pontos; enquadramento em classificações rígidas.	Resultado da avaliação: qualidade e produtividade. Valorização do empregado
Ações sobre os resultados supostamente trabalhados pela área de recursos humanos	Ações sobre o desempenho administradas pela gerência
Visão tecnicista e isolada da área de recursos humanos	Como podemos contribuir para o desenvolvimento do negócio e das pessoas?
Processos de gestão de RH: meios de trabalho da área de RH.	Ferramentas gerenciais de gestão dos recursos humanos

FONTE: Lucena (1992)

Como se pode observar a partir destas características, a Avaliação de Desempenho pode ocupar papéis totalmente diferenciados em consequência do ‘pano de fundo’ sobre a qual é construída, ou seja, o modelo de organização adotado e a visão de homem e de mundo dos seus dirigentes. Para colaborar com a construção de organizações de aprendizagem, é necessário que as políticas de Recursos Humanos estejam alinhadas com esta proposta, de tal forma que as equipes sejam valorizadas enquanto comunidade de aprendizado. Quando as pessoas sentem-se respeitadas e apoiadas pela empresa, tendem a comprometer-se com os seus resultados, compartilhando da mesma visão.

No entanto, para que a Avaliação de Desempenho alcance os objetivos aos quais se propõe, é fundamental que seja implantada adequadamente, sob pena do instrumento fracassar por cair no descrédito dos empregados ou dos dirigentes da organização.

### **2.1.5. ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A formulação de uma estratégia para implantação do processo de Avaliação de Desempenho requer uma análise cuidadosa do ambiente organizacional. Não é raro surgirem iniciativas bem intencionadas fracassando por falta de visão realista da organização, ou seja,

dos verdadeiros valores e pressupostos que a movem, e dos obstáculos que aparecem frente a novas propostas de funcionamento. Isto significa que é necessário diagnosticar com cuidado o ambiente organizacional e as características relevantes de sua cultura.

De acordo com Lucena (1992, p. 55), são três os modelos predominantes de perfil empresarial, no que se refere à implantação da Avaliação de Desempenho: o primeiro refere-se as empresas tradicionais, onde comumente encontram-se indicadores que parecem ser inadequados frente às exigências do mundo moderno, tais como: autoritarismo, paternalismo, centralização, comodismo, hierarquia rígida, estilo gerencial burocrático e centralizador. A participação dos colaboradores é reprimida, assim como a utilização da criatividade e iniciativa; existe baixa competência profissional e os salários são inferiores aos praticados pelo mercado. Neste contexto, o único modelo de Avaliação de Desempenho que pode funcionar são sistemas que visem à recompensa ou punição, reforçando a existência de um relacionamento nocivo entre chefia e subordinado. O segundo modelo constitui-se das empresas que estão buscando a modernização, ou seja, empresas que estão num processo de transição do modelo tradicional para o modelo avançado. Normalmente encontram uma série de resistências para efetuar as mudanças, sendo que alguns de seus setores costumam aderir aos novos valores mais rapidamente do que outros, causando um certo desnivelamento dentro da empresa. No que se refere à implantação da Avaliação de Desempenho, sugere-se que seja identificado o melhor momento possível para isso, pois a pressa pode comprometer o sucesso da transformação. Finalmente, o terceiro modelo é constituído pelas empresas avançadas, que são abertas à inovação e às mudanças qualitativas do ambiente, do mercado, da organização do trabalho, portanto, contam com colaboradores motivados e altamente qualificados em seu quadro de pessoal. Nas empresas avançadas, o processo de Avaliação de Desempenho passa por adaptações ou aperfeiçoamento em termos qualitativos, como por exemplo, a discussão referente ao desenvolvimento de critérios para avaliação de resultados de equipe e não somente de resultados individuais.

Considerando estas peculiaridades de cada modelo de organização, obtém-se experiências de sucesso e de fracasso na implantação da Avaliação de Desempenho. Segundo pesquisa realizada por Bergamini (1983, p. 05) no contexto brasileiro, em muitos casos a sistemática se transforma numa espécie de rotina cumprida pelos profissionais de Recursos Humanos, chefes imediatos e empregados, reduzindo-se a um incômodo e desgastante

preenchimento de formulários. É evidente que nestes casos não existe um verdadeiro entendimento do significado do processo avaliatório, o que inevitavelmente resulta em insucesso.

#### **2.1.5.1. Decisão para implantar a Avaliação de Desempenho**

Para que a implantação da Avaliação de Desempenho obtenha sucesso, é fundamental que a decisão originária parta da alta administração, aqui entendida como seu presidente ou a diretoria. De acordo com Lucena (1992, p. 58), a decisão tomada nesse nível indica vantagens muito claras, uma vez que posiciona o processo de Avaliação de Desempenho como um objetivo da empresa, reconhecido e aprovado pela alta administração, o que pode ser traduzido como comprometimento, que é fundamental para o sucesso do programa. Além disso, facilita no processo de conscientização e aceitação do programa pelos demais níveis da organização e de seus empregados em geral e dá à área responsável pela implantação e coordenação do programa o respaldo da diretoria, agilizando as ações no desenvolvimento do processo.

Certamente o respaldo da alta administração é um fator preponderante para o sucesso da implantação da Avaliação de Desempenho, mas somente ele não garante os resultados desejados. A seguir, serão tratados alguns problemas de implantação que poderão aparecer no decorrer do processo.

Basicamente os problemas de implantação costumam acontecer por equívocos cometidos por seus implantadores, sejam de ordem individual ou organizacional, como por exemplo, não respeitar o ambiente cultural da organização. Outro equívoco refere-se à tentativa de implantar modelos prontos, que foram sucesso em outras empresas, sem adequá-los à realidade vigente. Além disso, muitas vezes a opção pela utilização de uma sistemática de Avaliação de Desempenho acontece apenas por modismo ou por desejo pessoal de um de seus dirigentes, sem consistência técnica, sem ampla divulgação e sem o comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo. Outro motivo de fracasso acontece pelo não detalhamento da finalidade e o destino dos dados que serão coletados, o que gera insegurança e resistência nos empregados, por simples falta de informação.

Também é bastante comum aparecer o que se chama de “disfunções perceptivas” (Bergamini, 1988, p. 51), que acontecem durante o processo de avaliação e que podem comprometer profundamente seus resultados.

### 2.1.6. AS DISFUNÇÕES PERCEPTIVAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A realidade objetiva assume diferentes significados de acordo com quem a está observando. Informações recebidas são filtradas interna e externamente; este sistema de *FILTROS* é formado de memórias, decisões, estado interno, objetivos, valores, crenças, ou seja, o processo interno de cada indivíduo depende de como ele representa internamente suas experiências na forma de imagens, sons e sensações (Luppi, 1995).

Então, é simples concluir que num processo de avaliação, estes fatores interferem diretamente sobre a percepção do avaliador, fazendo com que o sujeito avaliado seja visto de acordo com a lente de percepção do observador.

Assim, muitas vezes, as lentes que influenciam na percepção não permitem que a realidade objetiva seja retratada exatamente como se apresenta, provocando o que se chama de “**disfunções perceptivas**” (Bergamini, 1988, p. 51). Quando estas disfunções acontecem num processo de Avaliação de Desempenho, diz-se que ocorreram “**vícios de avaliação**”, cujos mais comuns estão apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3. VÍCIOS DE AVALIAÇÃO MAIS COMUNS.

<b>Vícios de Avaliação</b>	<b>Definição</b>
<b>Subjetivismo</b>	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que o avaliador julga existir.
<b>Unilateralidade</b>	Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
<b>Tendência Central</b>	Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
<b>Efeito de Halo</b>	Contaminação de julgamentos; tendência a avaliar o funcionário em função de suas características mais marcantes, em detrimento de outros

	aspectos de seu desempenho igualmente relevantes.
<b>Falta de Memória</b>	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos.
<b>Supervalorização da Avaliação</b>	Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir diferentes defeitos profissionais.
<b>Desvalorização da Avaliação</b>	Acreditar que a Avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para melhorar o aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
<b>Falta de Técnica</b>	Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
<b>Força de Hábito</b>	Insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos demais colegas; é o que se chama de avaliação congelada.
<b>Posições Contrárias</b>	Preconceitos em relação à Avaliação de Desempenho, facilmente detectados através de boatos, que apresentam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas pela sistemática.

Adaptado de Bergamini, 1988, p. 51.

Para evitar que estes vícios de avaliação aconteçam, é fundamental que o avaliador esteja verdadeiramente preparado para avaliar, a fim considerar cada funcionário individualmente, procurando não incorrer nos vícios.

É importante estar alerta para o fato de que a Avaliação de Desempenho não constitui um meio para identificar os funcionários a receberem ou não punição. Portanto, é necessário que avaliadores e avaliados estejam conscientes dos reais objetivos da mesma.

Segundo Tiffin (1969, p. 331), ‘É difícil para qualquer avaliador, especialmente um avaliador inexperiente, isolar e avaliar separadamente os vários traços que um funcionário pode possuir’. O autor fala sobre o Erro Constante, no qual alguns avaliadores tendem a ser altamente generosos com seus funcionários nas avaliações, e outros bastante severos; quando estes resultados forem comparados entre si, não estarão espelhando o real desempenho dos

funcionários. Para isso, é necessário realizar uma conveniente correção dos valores, convertendo-os a uma base comum.

Afirma também, que fatores como o departamento ao qual pertence o funcionário, tipo de trabalho realizado, posição que ocupa numa escala hierárquica, idade ou grau de experiência podem influenciar na análise dos avaliadores. O resultado das avaliações parece estar ainda diretamente relacionado com o tempo de serviço no cargo atual. Tiffin acredita que existe um decréscimo nas avaliações na medida em que aumenta o tempo de serviço no cargo. A explicação provável para isso é a de que apenas os funcionários que não estão capacitados para promoção, permanecem nos mesmos cargos, ou talvez, por serem pessoas mais idosas, estes empregados já estejam desestimulados e sem espírito de inovação.

Nem sempre estas tendências específicas aparecem em todas as empresas, mas é importante examinar adequadamente os resultados das avaliações a fim de averiguar se estão ou não ocorrendo.

Ao avaliar o desempenho de seus funcionários, o avaliador deve munir-se de uma série de informações preliminares, decorrentes de suas observações e acompanhamento, de forma que contribua para manter a objetividade e consistência das análises de desempenho.

A esse respeito, observa-se que avaliadores mais próximos hierarquicamente dos avaliados, podem avaliar com maior margem de fidedignidade. Para que os resultados sejam satisfatórios, é importante que os avaliadores estejam em contato íntimo com os avaliados e com seu desempenho no trabalho; essas pessoas são, costumeiramente, os supervisores imediatos.

Além dos “Vícios de Avaliação de Desempenho”, existem outros fatores que podem comprometer os resultados do processo se não houver uma atenção especial a eles. É o que Lucena (1992, p. 39) chama de equívocos da Avaliação de Desempenho.

### **2.1.7. ALGUNS POSSÍVEIS EQUÍVOCOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**

Muitas vezes por falta de esclarecimentos ou preparo necessários para a implantação e sistematização de um processo de Avaliação de Desempenho, dirigentes de organizações incorrem no que Lucena (1992) denominou de "equivocos da avaliação de desempenho", o que pode comprometer o sucesso na utilização da ferramenta. São eles:

1. O ‘Dia Nacional da Avaliação de Desempenho’: é aquele dia marcado previamente no calendário para a devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Parece que é apenas este o período dedicado ao processo de Avaliação de Desempenho.
2. Definição inadequada dos objetivos: é fundamental que objetivos da Avaliação de Desempenho expressem com clareza o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial, indicando as responsabilidades da área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços e das gerências quanto às ações da sua competência.
3. Não comprometimento da alta administração: a área de Recursos Humanos cria formulários e não um processo de gestão voltado para definir e mensurar resultados do trabalho, o que não estimula o comprometimento por parte da alta administração.
4. Despreparo gerencial para administrar pessoas: a Avaliação de Desempenho é muito mais do que o acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Uma postura gerencial adequada precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar se existe condições de absorver a filosofia do processo.
5. Retorno dos resultados da Avaliação de Desempenho: O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e /ou evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de Avaliação de Desempenho são geradas na gerência e é aí que deverão ser utilizadas e não na área de Recursos Humanos, a quem cabe apenas a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessário. Na prática parece que existe uma total inversão de papéis.
6. Desempenho e mérito: localiza-se na faixa salarial a origem da utilização da Avaliação de Desempenho, como mecanismo para a aplicação da Política de Mérito e a mobilização das pessoas em suas faixas salariais. Todavia, hoje se presenciam profundas transformações no

interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e experimentação de novos modelos de gestão empresarial. O modelo Taylorista já não serve mais. Dogmas considerados inabaláveis, tais como hierarquia rígida, comando centralizado, distribuição controlada do poder e da autoridade, divisão do trabalho por especialização, individualismo e competitividade interna, estão fragilizados e incapazes de responder às necessidades de integração, de visão correta dos processos de trabalho, de relações internas mais abertas, de veiculação de informações em todos os níveis e direções. Novos parâmetros são analisados e postos em prática, entre eles a horizontalização (redução de níveis hierárquicos), a descentralização (criação de unidades de negócio autônomas), a multifuncionalidade (novas formas de divisão do trabalho) e a formação de equipes (polivalência de especializações). Esse novo ambiente não combina com estruturas salariais rígidas, padronizadas e hierarquizadas. Isto significa que esta utilização da Avaliação de Desempenho precisa ser repensada.

Quando avaliadores e avaliados encontram-se verdadeiramente preparados para participar de um processo de Avaliação de Desempenho e sentem-se comprometidos com os seus resultados, os "equivocos" apresentados acima tendem a não ocorrer, e se por acaso aparecerem, são rapidamente identificados e eliminados. Outro aspecto que ajuda a garantir o sucesso da utilização da Avaliação de Desempenho é a escolha do método de avaliação que melhor se adapte à realidade de cada organização, de acordo com suas peculiaridades. Para isso, faz-se necessário conhecer no que consiste cada método e quais as vantagens de optar por um em detrimento de outro.

#### **2.1.8. MÉTODOS/TÉCNICAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

No transcorrer dos anos, vários métodos de avaliação de desempenho foram sendo utilizados, de acordo com os diferentes cenários e momentos históricos dentro de cada organização. Cada um deles, possui vantagens e desvantagens, conforme apresentado a seguir:

#### **2.1.8.1. Método de Escala Gráfica:**

Consiste de instrumento matricial onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas os graus ou prognosticadores. Aos avaliadores é solicitado assinalar ou pontuar o prognosticador que melhor caracteriza o avaliado, em cada atributo. Possui a seu favor o fato de que é simples de aplicar, não requer muito treinamento para os avaliadores e pode ser usado para um grande número de avaliados. No entanto, por ser integralmente constituído de questões objetivas, dificulta a utilização de fatores que atendam às características específicas de um determinado cargo, requer explanação detalhada dos fatores e dos prognosticadores e é sujeito a tendências (efeito de halo, complacência ou rigor).

#### **2.1.8.2. Método da Escolha Forçada:**

Constitui-se de grupos de frases (de quatro a oito), positivas ou divididas igualmente entre positivas e negativas. Aos avaliadores é solicitado assinalar um determinado número de frases de cada grupo ou aquelas (em geral duas) que melhor caracterizam o avaliado. Para fins de tabulação e interpretação de resultados deve haver, *a priori*, ponderação dos fatores. Este método auxilia na redução das tendências, facilita o escalonamento de avaliados em razão de objetivos específicos e requer pouco treinamento para os avaliadores. Por outro lado, as frases integrantes do modelo podem não refletir as características do cargo ocupado pelo avaliado; a escolha de determinadas frases pelo avaliador, pode não representar, necessariamente, a negação das demais. Além disso, pode não satisfazer às necessidades de auxiliar o avaliado com retroinformação e é de difícil concepção.

#### **2.1.8.3. Métodos dos Incidentes Críticos:**

É um método pouco formal que consiste na observação e registro, pelo avaliador, de atitudes significativamente positivas ou negativas do avaliado, no exercício das suas funções. Pode ser útil em simulações para treinamento de avaliadores, principalmente no uso do

método de avaliação por objetivos. Além disso, é extremamente simples, auxilia na redução das tendenciosidades e pode dar bons resultados se usado em pequenos grupos. Todavia, por ser muito subjetivo, requer bastante treinamento para os avaliadores. Também é importante ressaltar que a predisposição do avaliador em fazer anotações, pode favorecer ou prejudicar os avaliados, assim como o retorno ao avaliado poderá ser relegado à hora de apurar a avaliação. Este método é de difícil tabulação.

#### **2.1.8.4. Método da Pesquisa de Campo:**

Esse método é implementado mediante *questionário*, ou *entrevista* realizada por integrante da área de Recursos Humanos, junto a ocupantes de cargos de chefia, acerca do desempenho do avaliado e das ações tomadas a partir dos fatos citados. É um bom método para ser utilizado na complementação de modelos objetivos e é indicado para se avaliar os *avaliadores*. Também pode ser útil na projeção de um modelo mais objetivo, oferece facilidade de lembrança do avaliador, pelo auxílio do interlocutor e permite planejar, em conjunto com o avaliador, o desenvolvimento do avaliado. Aqui é importante estar alerta para o fato de que a predisposição do avaliador em submeter-se à entrevista, pode favorecer ou prejudicar os avaliados. Este método requer alguns cuidados especiais: por ser subjetivo e exigir a participação de terceiros, requer o treinamento da equipe de entrevistadores; por ser de difícil tabulação, pode dificultar a comparação dos resultados.

#### **2.1.8.5. Método da Auto-avaliação:**

Consiste na avaliação feita pelo próprio avaliado. Esse método pode ser aplicado a integrantes de diversos níveis hierárquicos da instituição, respeitadas as características próprias das diversas funções. Observa-se que neste método a retroinformação é concomitante com a avaliação, ele ajuda a desenvolver a autoconfiança e pode reduzir sobremaneira as tendenciosidades. Para funcionar adequadamente, porém, requer grande preparo dos avaliadores.

#### **2.1.8.6. Método da Avaliação por Objetivos:**

Consiste na negociação e no estabelecimento de metas, individuais ou grupais, entre executores de tarefas e seus respectivos líderes. É uma espécie de *contrato bilateral de resultados*; é um método objetivo e voltado para o futuro, sendo que a retroinformação ao avaliado pode ser concomitante com a execução das tarefas. Este método permite ações corretivas em tempo real, propicia a avaliação e recompensa de acordo com resultados efetivamente constatados e mostra as reais necessidades de treinamento. Por outro lado, pode ser inadequado a determinadas tarefas ou categorias profissionais, uma vez que se limita a avaliação das tarefas, deixando de contemplar os aspectos comportamentais. Ele requer grande preparo de ambas as partes para a formulação dos objetivos e exige a formulação de um planejamento global da instituição e o seu sistemático acompanhamento.

Como se pode perceber, cada um destes métodos apresenta vantagens e desvantagens, bem como uma relativa adequação a determinados tipos de situações e especificidades de cargos. Todavia, pode-se afirmar que existe uma inadequação destes métodos “prontos” pois nenhum é capaz de dar conta de todos os objetivos propostos para a avaliação e às características culturais da organização. Assim, o ideal é que cada organização promova estudos cuidadosos visando uma adaptação/construção a partir dos diversos métodos existentes, capturando de cada um deles aqueles instrumentos válidos que contribuirão para atingir os objetivos propostos, ou mesmo a elaboração/construção de um instrumento próprio de avaliação, levando em consideração as características da empresa e os objetivos específicos propostos. Para Dutra (1998, p. 206), “a construção de um novo modelo evita os riscos de incorporar os vícios dos modelos já existentes, além de permitir a inserção de todos os aspectos culturais que fazem parte do dia-a-dia da organização”.

A discussão feita até aqui apresentou a Avaliação de Desempenho, contextualizando-a historicamente e definindo-a enquanto ferramenta gerencial para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores das organizações, mostrou qual o seu propósito, como vem sendo utilizada nas empresas, e quais as melhores estratégias para sua implantação,

alertou para as disfunções perceptivas e os equívocos que podem acontecer durante o processo, prejudicando seus resultados e finalmente comparou os diferentes métodos de avaliação existentes.

No entanto, de nada adianta conhecer profundamente um instrumento gerencial, estar comprometido com os seus resultados, desejar que transformações organizacionais passem a ocorrer a partir de sua utilização, se o "pano de fundo" no qual ele é utilizado possui características capazes de neutralizar qualquer possibilidade de mudança. Como foi visto anteriormente, a Avaliação de Desempenho nasceu em um contexto altamente mecanicista, o que fez com que ela se caracterizasse como uma ferramenta mantenedora do "status quo" das organizações burocráticas.

Se o que se pretende é que a Avaliação de Desempenho abandone estes conceitos tradicionais e seja capaz de assumir uma nova filosofia compatível com os valores emergentes na atualidade, é necessário compreender as teorias que promovem a discussão sobre a transformação organizacional na direção das organizações em aprendizagem, trabalhos em equipe e gerência participativa. Esta tem sido a filosofia perseguida pelos dirigentes da Unicred Florianópolis, objeto de estudo da presente dissertação, além de ser este o caminho que as organizações estão adotando, o que vem ocasionando verdadeiras transformações no seu sistema de produção de bens e serviços.

Desta forma, o segundo bloco deste capítulo discorre acerca de algumas considerações sobre as Organizações em Aprendizagem, dando um foco especial para "As Cinco Disciplinas" apresentadas por Peter Senge, pois parece ser este um caminho bastante viável para resignificar a forma como a Avaliação de Desempenho vem sendo utilizada nas organizações. Além disso, são apresentadas correlações entre alguns conceitos das Organizações em Aprendizagem e a Avaliação de Desempenho.

## **2.2. AS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM**

Neste bloco apresentam-se os principais fundamentos das Organizações em Aprendizagem, a fim de auxiliar na construção de um novo cenário onde a Avaliação de Desempenho possa desenvolver-se, de tal forma que atenda às novas exigências das organizações na direção da gestão participativa e da revalorização do trabalho humano. Para tanto, busca-se compreender alguns conceitos peculiares à filosofia das Organizações em Aprendizagem, mais especificamente referentes as "Cinco Disciplinas" apresentadas por Peter Senge, pois se acredita que desenvolvidas em conjunto, podem ter um resultado significativo sobre o desempenho dos colaboradores das organizações. Ao final do capítulo, são apresentadas correlações entre conceitos das Organizações em Aprendizagem e a Avaliação de Desempenho.

### **2.2.1. O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM**

Para que as empresas sobrevivam num mercado altamente competitivo, é necessário que elas busquem aprimoramento contínuo, através da utilização de novas práticas

administrativas, capazes de não somente atender, mas também superar as expectativas dos seus clientes (Lobos, 1993; Godri, 1994; Santos, 1995; Figueiredo, 1997; Xavier, 1998).

Senge (1998, p. 15) corrobora com esta afirmação ao dizer que “em épocas de profunda mudança, olhar sobre nossos ombros para como as organizações bem-sucedidas chegaram lá é uma boa forma de nos manter ancorados ao passado. Os aviões não foram inventados a partir do estudo das locomotivas”. O acelerado processo de mudanças ao qual as sociedades, organizações e pessoas estão participando, requer uma nova proposta de interação com a realidade, onde a questão da aprendizagem necessita ocupar uma posição de destaque.

Empresas líderes do século XXI serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional. As antigas crenças no controle e na previsibilidade já não se aplicam mais. Na verdade, todos precisam estar preparados para aprender e desaprender (Senge, 1998).

Dentro deste panorama, a proposta da organização em aprendizagem apresenta-se como um caminho possível para conceber um novo paradigma organizacional. O interesse pelos conceitos de organização em aprendizagem vem crescendo tanto entre os empresários, como no meio acadêmico. Isto pode ser comprovado pelo número de artigos publicados, livros editados, grupos de pesquisa, conferências, acerca deste tema (DiBella, 1996).

Pesquisando literatura especializada neste tema, constata-se uma série de conceitos sobre o que vem a ser organização em aprendizagem. Como não se pretende esgotar conceitualmente esta questão, mas apenas situá-la, elegeu-se a definição apresentada por Senge, uma vez que é dele o mérito de ter popularizado, na década de 90, a "*learning organization*" ou a organização em aprendizagem, através de sua obra *The Fifth Discipline - A Quinta Disciplina*.

Senge (1990) define organizações em aprendizagem como “as organizações em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e amplos modelos ou pensamentos são educados, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre, e onde pessoas estão aprendendo continuamente como aprender juntos”.

Para ele, as organizações em aprendizagem são aquelas onde as pessoas são capazes de expandir sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam. As organizações que

terão sucesso no futuro deverão descobrir como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Comenta, ainda, que o aspecto que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das organizações controladoras e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas, as cinco disciplinas da organização que aprende, que serão tratadas posteriormente.

A proposta da organização em aprendizagem apresenta como pano de fundo os valores vislumbrados por Ferguson (1980) para o "novo paradigma". Basicamente destaca-se a cooperação, a inteligência e a inovação. A cooperação substitui a busca pela eficiência apregoada pela burocracia, que se sustenta na competição e no individualismo. A inteligência substitui a alienação também presente no paradigma da burocracia, enfraquecendo a impessoalidade, o autoritarismo e a especialização. Finalmente, a inovação contraria a busca pela estabilidade e previsibilidade.

No entanto, para que ocorra aprendizagem, é necessário reformular a estrutura das organizações e da sociedade. Não é possível conceber a organização em aprendizagem dentro de um quadro de referência burocrático. A aprendizagem é uma postura crítica frente à realidade, que não permite se esconder atrás de estruturas organizacionais coercitivas (Schon, 1971).

Nas organizações em aprendizagem, as pessoas tendem a interagir e a pensar de forma diferenciada do que faziam até então. Trata-se de desenvolver o processo de aprender a aprender. "Aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas conjugada à sua própria" (Moscovici, 1985, p. 5). Mais do que isso, o processo de aprendizagem contínua inclui também o desaprender, ou seja, sobrepor ao conhecimento formas mais aprimoradas a aquelas que se tornaram obsoletas. É importante ressaltar que nas organizações em aprendizagem o aprendizado não é somente individual; as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Todavia, ressalta-se que aprender não deve ser entendido como sinônimo de assimilação de informações, ou seja, um processo simplesmente adaptativo. Para Senge (1998) a internalização de informações tem pouca relação com o verdadeiro aprendizado, que para ser efetivo, deve chegar ao coração. A organização em aprendizagem é um lugar onde as pessoas

aprendem a criar sua própria realidade, e a mudá-la, expandindo continuamente sua capacidade de criar o futuro, e não apenas buscar sobreviver. Através da aprendizagem nos recriamos.

Schon (1971) sugere que os indivíduos da organização precisam ser capazes de desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de gerar suas próprias transformações. As colocações de Garvin (1993) vêm ao encontro destas idéias de que a verdadeira aprendizagem precisa provocar transformações ao afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: o cognitivo, onde o indivíduo adquire conhecimentos e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, onde ocorre a internalização de novos *insights* e mudança de comportamento; e finalmente o incremento de performance, onde as mudanças ocorridas traduzem-se em melhoria dos resultados.

Na organização em aprendizagem percebe-se uma transição da organização de comando e controle para uma organização sustentada pela construção do conhecimento. Nonaka (1991) corrobora com esta afirmação ao dizer que "em uma economia em que a única certeza é a incerteza, o recurso mais seguro para se permanecer em vantagem competitiva é o conhecimento". Entenda-se aqui que conhecimento é um conceito multifacetado com múltiplos níveis de significados, que no transcorrer da história, desde o período clássico grego, vem assumindo diferentes formas. Este autor trabalha com a definição de conhecimento como "justificação da realidade pelas crenças", ou seja, o conhecimento é o processo humano dinâmico de justificação de crenças pessoais como parte da aspiração da realidade.

Cabe aqui situar a distinção entre *informação* e *conhecimento*, pois embora haja uma complementaridade entre estes termos, existe uma clara distinção entre os mesmos. De acordo com Machlup (apud Nonaka, 1994), informação é um fluxo de mensagens ou significados com o que podemos adicionar, reestruturar ou modificar o conhecimento; já o conhecimento, requer a integração entre saber e fazer, de tal forma que as idéias sejam ampliadas e a capacidade humana expandida.

Nonaka (1991, p.98) distingue ainda dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito, da seguinte forma: "Relativamente pouca atenção tem sido dada as formas de criação do conhecimento e de como o processo de criação do conhecimento pode ser gerenciado. Podemos desenhar duas formas distintas de conhecimento, o conhecimento tácito e o explícito. O explícito é o que pode ser codificado e transmitido pelos sistemas formais de linguagem,

pode ser expresso em palavras e números e apenas representa a ponta do *iceberg* do campo de possibilidades do conhecimento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação, comprometimento e envolvimento num contexto específico e constitui uma qualidade pessoal tornando-se difícil sua formalização e comunicação”.

Para o autor, os primeiros alavancadores do processo de criação de conhecimento nas organizações são os membros individuais da mesma. Indivíduos são continuamente comprometidos a recriar o mundo de acordo com suas próprias perspectivas; quando empregados inventam um novo conhecimento eles estão reinventando a si mesmos, a empresa e por fim o mundo. Quando gerentes atingem esta meta, eles utilizam a ferramenta apropriada para gestão da criação do conhecimento nas companhias (Nonaka 1991).

Com a implementação das idéias desenvolvidas por estes autores, é possível vislumbrar um novo contexto organizacional, onde a ênfase tradicionalmente dada pela burocracia à impessoalidade, passa a ser transferida para a singularidade de cada membro de um grupo, seja ele formal ou informal. Substituem-se os padrões competitivos de comportamento, cujo foco está no individualismo, por um sentimento de cooperação e respeito ao outro. Desestimula-se o apego ao cargo e ao rígido cumprimento de normas, para promover o espírito de investigação, curiosidade e produção de novos conhecimentos. As hierarquias são substituídas por estruturas em rede, onde a comunicação pode fluir mais livremente. Aumenta o espaço para o exercício do poder pessoal e da liberdade, elevando os níveis de racionalidade substantiva, em detrimento da racionalidade funcional (Ramos, 1989). Os controles exercidos hierarquicamente vão sendo gradativamente substituídos pela responsabilidade compartilhada. Diminui o senso de previsibilidade para abrir espaço para a instabilidade e a incerteza. Em outras palavras, a organização deixa de funcionar de maneira mecanicista, para tornar-se uma organização que aprende, muito mais holística e integrada (Land, 1990; Luppi, 1995).

Como resultado deste processo de transformação da estrutura organizacional, as relações entre os membros do grupo também se modificam. O convívio informal, proveniente do enfraquecimento das estruturas hierárquicas rigidamente estabelecidas, e do apego exagerado ao cargo e as normas, estimula o aparecimento de um clima favorável para o aprendizado em equipe, a criatividade, o espírito inovador. Com o resgate do valor individual e o desenvolvimento da racionalidade substantiva, as pessoas sentem-se motivadas e competentes, dispostas a descobrir e utilizar todo seu potencial humano. De acordo com a

construção teórica feita por Menegasso (1998), Ramos (1983) refere-se a estas pessoas como "o homem parentético", Ferguson (1980) denomina-as de "conspiradores" e finalmente Senge (1998) fala da "maestria pessoal", que será tratada posteriormente de maneira mais detalhada. Estes indivíduos desenvolvem autonomia, responsabilidade, e passam a questionar os mecanismos tradicionais de centralização e controle.

Na organização em aprendizagem existe fácil acesso as informações, ocorre o intercâmbio de idéias independente do cargo ou do posto hierárquico que se ocupe dentro da organização, favorecendo a experimentação, a ajuda mútua, a cooperação e a sinergia, onde o resultado final é muito maior do que a soma das contribuições individuais. Isto permite um incremento nos níveis de aprendizagem e no potencial de inovação.

No entanto, construir organizações que aprendem não é uma tarefa fácil, pois segundo Senge (1998), a maioria das empresas possui dificuldades de aprendizagem, o que faz com que desapareçam antes de completar 40 anos de existência. O autor afirma que isto ocorre em consequência da forma como são projetadas e gerenciadas, da maneira como os cargos são definidos e do modo como seus integrantes pensam e interagem. Para explicar estas dificuldades, Senge comenta acerca de algumas deficiências de aprendizagem, apresentadas a seguir.

### 2.2.2. AS SETE DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

Assim como acontece com os seres humanos, as organizações também possuem deficiências de aprendizagem, que precisam ser identificadas para que possam ser superadas. Senge (1998) apresenta-as da seguinte forma:

- **Eu sou meu cargo:** as pessoas tendem a considerar suas responsabilidades limitadas ao seu próprio cargo, de tal forma que este se confunde com a identidade do indivíduo. Quando alguém se concentra apenas em sua função, não se sente responsável pelos resultados da tarefa, o que não acontece quando as funções estão interligadas.
- **O inimigo está lá fora:** tendência a buscar um culpado para o seu fracasso, em outra área

da organização ou no mercado. Pode-se dizer que se trata de um subproduto do “eu sou o meu cargo”, e das formas não-sistêmicas de olhar o mundo.

- **A ilusão de assumir o comando:** ser proativo na resolução de problemas não é ser agressivo. Ao invés de atacar o adversário, o foco precisa estar em ver como cada indivíduo cria seus próprios problemas.
- **A fixação em eventos:** enxerga-se os fatos de maneira linear, onde para cada evento existe uma causa óbvia; no entanto, as mudanças acontecem gradativamente e as ameaças não surgem repentinamente.
- **A parábola do sapo escaldado - precisamos compreender o cenário:** para aprender a identificar processos lentos e graduais, faz-se necessário reduzir o ritmo frenético e prestar atenção às sutilezas. Processos graduais frequentemente representam as maiores ameaças.
- **A ilusão de aprender com a experiência:** nas empresas dificilmente experimenta-se diretamente as conseqüências de importantes decisões, pois normalmente elas ocorrem num tempo e espaço diferenciados.
- **O mito da equipe gerencial:** normalmente a maioria das equipes gerenciais não resiste a pressões; nestes casos, o espírito de equipe desaparece.

Superar estas deficiências de aprendizagem parece ser condição essencial para que as organizações cresçam e se adequem a concepção de organização em aprendizagem. O autor comenta que as empresas que descobrirem como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas de sua organização, terão grandes vantagens em relação à concorrência. Existem milhares de exemplos de tradicionais burocracias autoritárias que não sobreviveram a ambientes de negócios em mudanças, pois seu tempo de resposta foi muito lento. Empresas líderes estão concentrando suas energias no aprendizado generativo, que se refere à criação, e no aprendizado adaptativo, que se refere a lidar com o que está em volta. “O aprendizado generativo requer enxergar os sistemas que controlam os eventos. Quando deixamos de compreender a fonte sistêmica dos problemas, somos levados a prosseguir com os sintomas em vez de eliminar as causas subjacentes. O melhor que conseguimos fazer é a aprendizagem adaptativa” (Senge, 1998, p. 345).

Para melhor compreender este cenário descrito por Senge, onde organizações descobrem como aprender a aprender, é útil analisar "as cinco disciplinas" descritas pelo autor,

que funcionam como pilares básicos que sustentam as organizações em aprendizagem. São elas: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Esta última deu origem ao título do livro de Senge, sendo chamada de "A quinta disciplina", pois é a disciplina responsável por integrar as demais em um corpo coerente de teoria e prática, evitando que se transformem em simples receitas ou modismo para a mudança organizacional. Segundo o autor, quando desenvolvidas em conjunto, as disciplinas de aprendizagem podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho dos indivíduos e da organização. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para aquisição de novas habilidades ou competências. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz.

### **2.2.3. AS CINCO DISCIPLINAS APRESENTADAS POR PETER SENGE**

#### **2.2.3.1. Maestria Pessoal**

As organizações aprendem através dos indivíduos que aprendem; no entanto, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, embora seja indispensável para que a aprendizagem organizacional ocorra. Para que organizações desenvolvam a capacidade de aprender em equipe, é fundamental que os indivíduos que a compõem resgatem sua identidade pessoal, através do autoconhecimento, identificando propósitos e agindo na direção de concretizá-los, a fim de encontrar seu verdadeiro sentido de vida (Frankl, 1991).

A maestria pessoal, também chamada de domínio pessoal, é a disciplina capaz de dar sentido à vida dos indivíduos; ela é responsável pelo crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com alto nível de maestria pessoal são capazes de abrir caminhos para alcançar os resultados que realmente procuram; vivem em busca de aprendizado contínuo, o que permite o aparecimento do "espírito da organização que aprende".

A maestria pessoal incorpora dois movimentos complementares: o primeiro é a profunda consciência do que é importante para o ser humano e o segundo é aprender a ver a

realidade atual com mais clareza. Isto constitui a sua essência, que consiste em gerar e manter tensão criativa na vida, ou seja, a distância entre o que se deseja e onde se está em relação ao que se deseja. As pessoas que possuem um alto nível de maestria pessoal têm um senso de propósito bastante desenvolvido; elas são capazes de enxergar a realidade atual como uma aliada, aprendendo a trabalhar com as forças da mudança. São curiosas, sentem-se conectadas aos outros e vivem num estado de aprendizado contínuo, possuindo a clareza de que não existem limites para o seu crescimento. Além disso, na maior parte das vezes elas comprometem-se mais com a organização da qual fazem parte; tomam mais iniciativas, assumem responsabilidades, aprendem mais rápido. É por esta razão que muitas organizações percebem a importância de estimular o crescimento pessoal de seus funcionários (Senge, 1998).

No entanto, muitas empresas resistem a estimular a maestria pessoal simplesmente por ser difícil quantificar até que ponto este tipo de investimento contribui para o aumento da produtividade e dos resultados financeiros. Como transformar em números, em percentuais de crescimento o investimento feito nas pessoas?

Outro fator que faz com que as empresas apresentem ressalvas em relação a este tipo de investimento é o fato de que nem sempre é produtivo desenvolver os funcionários, aumentando o seu poder de influência na organização. Se as pessoas não compartilharem a mesma visão e não possuírem modelos mentais semelhantes em relação à realidade do negócio, investi-las de poder somente aumentará o estresse organizacional e o nível de dificuldade para a gerência manter a coerência e direção.

Para evitar que este tipo de problema aconteça, é necessário ter a visão de onde se pretende chegar, tanto no âmbito organizacional, quanto individual, e buscar alinhar estas visões. Todavia, a maioria dos adultos tem pouca noção da verdadeira visão. "A habilidade de focar nos desejos mais intrínsecos, não apenas em metas secundárias, é uma das bases da maestria pessoal" (Senge, 1998, p. 175). Aqui, visão está sendo entendida como uma imagem de um futuro desejado. As pessoas com alto nível de maestria pessoal possuem coragem de assumir sua visão pessoal.

O hiato entre a visão e a realidade gera a energia que Senge (1998) chama de tensão criativa; porém, existem emoções negativas que podem surgir durante este processo. A isto se denomina de tensão emocional. Muitas vezes, para escapar da tensão emocional, que é

altamente indesejada, indivíduos desistem de suas visões, abrindo mão de seus ideais. Muitas pessoas são vítimas de suas próprias emoções, sentem-se prisioneiras de seus medos, de suas tristezas, mágoas ou incapacidades. Para se pouparem da dor e da rejeição, fogem dos desafios profissionais, de situações emocionalmente desgastantes, deixando de viver experiências valiosas, ou seja, tornam-se reféns de suas próprias emoções (Cameron, Lebeau, 1986). Quando, por outro lado, utiliza-se a energia gerada pela tensão criativa, ela acaba se transformando numa força impulsionadora de ações rumo à visão. Para que isto ocorra, os objetivos precisam estar claramente definidos, assim como o propósito que está por trás deles.

Além disso, é preciso encarar possíveis fracassos que ocorrerem na trajetória em direção aos objetivos traçados como um simples hiato entre a visão e a realidade atual, além de ser uma oportunidade de aprendizagem. Um erro é uma experiência de cujos benefícios ainda não se tirou proveito.

Senge (1998) alerta para o fato de que existem conflitos estruturais que dificultam o processo de alcance dos objetivos: a idéia de impotência e o sentimento de demérito. São chamados conflitos estruturais por tratar-se de uma estrutura de forças conflitantes que ao mesmo tempo em que puxa em direção ao que se quer alcançar, também empurra na direção oposta. Para que isto se modifique, é fundamental atuar no campo das idéias e não só utilizar a força de vontade, onde a mudança é simplesmente adaptativa. De acordo com Luppi (1995), se o conflito estrutural surge como consequência de profundas crenças subjacentes, é preciso alterar estas crenças.

Pessoas com alto nível de maestria pessoal enxergam com maior clareza os conflitos estruturais que regem seus comportamentos; quando não existe percepção consciente acerca destas estruturas, os indivíduos tornam-se prisioneiros. Um passo para modificar os pensamentos que aprisionam é o compromisso com a verdade, evitando transferir a responsabilidade e culpa pelos próprios problemas para terceiros.

É fundamental concentrar-se no resultado intrínseco desejado, pois isto dá ao subconsciente um foco claro, aumentando a possibilidade de realização pela mente consciente (Grinder, Bandler, 1984). O subconsciente parece ser bastante receptivo a metas alinhadas com as verdadeiras aspirações e desejos pessoais. Quando existe coerência interna, os resultados são atingidos com maior facilidade. O pensamento sistêmico exige que ocorra integração entre razão e intuição.

Mas, acima de tudo, é importante saber que trilhar o caminho do crescimento pessoal é uma questão de escolha e ninguém pode fazer isso por uma outra pessoa. Além disso, o desenvolvimento da maestria pessoal é um processo gradativo e contínuo.

No entanto, as organizações podem colaborar com o desenvolvimento da maestria pessoal, oferecendo um ambiente que estimule a opção pelo crescimento, onde exista compromisso com a verdade e disposição para encarar os obstáculos. Hoje, mais do que nunca, um dos papéis fundamentais do administrador em uma organização é proporcionar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível. A principal estratégia da liderança nestes casos é simplesmente servir como modelo.

A maestria pessoal é capaz de levar ao ambiente organizacional, dimensões humanas que se encontravam esquecidas (Chanlat, 1993), deixando de considerar os empregados como meros instrumentos de trabalho, para enxergá-los como colaboradores e, acima de tudo, seres humanos. Organizações em aprendizagem sentem necessidade de preocupar-se com a vida das pessoas que a compõem, estando atenta aos seus propósitos e a seu crescimento pessoal.

#### **2.2.3.2. Modelos mentais.**

Conforme comentado anteriormente, uma das principais características das organizações em aprendizagem consiste na sua disposição para adaptação contínua, o que não ocorre na burocracia. Todavia, mais do que simplesmente adaptar-se, as organizações precisam utilizar o aprendizado generativo, que exige das pessoas que fazem parte delas, a adoção de novas formas de ver e se relacionar com o mundo, o que se torna possível através da utilização da disciplina dos modelos mentais.

Os modelos mentais são idéias, pressupostos, generalizações ou imagens internas profundamente arraigadas nas mentes dos indivíduos, que influenciam o modo de encarar e se relacionar com mundo, limitando-os a maneiras habituais de pensar e agir; eles podem e devem ser modificados, para que se possa enxergar o mundo de maneira diferente. O trabalho com modelos mentais começa por desenterrar estas imagens internas de mundo, trazendo-as à superfície e submetendo-as a rigorosa análise.

Os modelos mentais afetam profundamente o comportamento dos indivíduos porque,

antes de tudo, afetam o que é visto, uma vez que as pessoas observam seletivamente a realidade. David Krech e Richard Crutchfield (apud Bergamini, 1988, p.50) reforçam esta afirmação com o seguinte comentário: "todo homem vive em seu próprio mundo. O mundo é aquilo do que se tem experiência interior: do que se percebe, sente, pensa e imagina. E o que se percebe, sente, pensa e imagina está subordinado ao ambiente físico e social em que se vive e à sua própria natureza biológica, especialmente ao funcionamento de seu cérebro e de seu sistema nervoso. Seu mundo é o seu mundo pessoal e é diferente do mundo dos outros homens, porque seu cérebro, seu sistema nervoso e seu ambiente físico e social não são exatamente iguais aos de nenhuma outra pessoa. A maneira pela qual a pessoa se comporta está subordinada a esse mundo particular".

Sendo assim, pode-se concluir que os modelos mentais variam de uma pessoa para outra de acordo com sua história de vida, traços de personalidade, cultura no qual está inserida, classe social, preferências pessoais, entre outros aspectos. Eles refletem a concepção de mundo de cada indivíduo frente à realidade.

É importante ressaltar que os problemas com os modelos mentais surgem quando eles são tácitos, ou seja, quando existem abaixo do nível de consciência. É comum aparecerem desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade. Além disso, muitas vezes estes modelos mentais estão tão profundamente arraigados que acabam por sobrepujar até os melhores *insights* sistêmicos. Eles podem impedir a aprendizagem, condenando empresas a continuarem utilizando práticas obsoletas e inadequadas (Senge, 1998).

Empresas saudáveis são aquelas que desenvolvem nas pessoas modelos mentais capazes de se adequar a qualquer situação que se apresente. No entanto, não é isso que ocorre na maioria das organizações, que acabam tendo seus colaboradores aprisionados em armadilhas ou "rotinas defensivas", que isolam os modelos mentais de questionamentos, desenvolvendo o que Argyris (1985) chama de "incompetência hábil". Ele destaca a importância das pessoas aprenderem o verdadeiro significado da prática do mérito, abertura e descentralização em uma organização que aprende. Para que ocorram mudanças organizacionais, é necessário romper com os antigos valores e crenças, desmontando o *status quo* e construindo a inovação genuína. Isto é o que Argyris (1994) denomina de aprendizado em "double-loop".

Reforçando as idéias de Argyris, Senge (1998) também afirma que é necessário

flexibilizar os modelos mentais, afinal, segundo ele, tudo o que temos são suposições, nunca verdades; os modelos mentais são incompletos, e especialmente na cultura ocidental, não-sistêmicos. Uma forma de flexibilizar modelos mentais é fazer com que os administradores pensem em como agiriam em várias situações alternativas de futuro (uso de cenários). A eficiência de um líder está ligada ao contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.

A coexistência de vários modelos mentais simultaneamente é perfeitamente possível; isto exige um compromisso organizacional com a verdade e a clareza de que não existe uma única verdade, ou um único modelo mental. Senge (1998) revela não ser produtivo impor modelos mentais a outras pessoas, pois eles só funcionam se forem genuínos. No entanto, para que a organização tenha espaço para a aprendizagem e a inovação, é necessário trabalhar os modelos mentais de seus colaboradores. Assim, ele sugere o desenvolvimento das seguintes habilidades: (1) *reconhecer os "saltos de abstração"*, ou seja, a tendência de pular de detalhes para conceitos gerais, da observação para a generalização, de tal forma que o que antes era suposição, passa a ser tratado como fato sem que seja testado na realidade; (2) *expor a coluna da esquerda*, isto é, articular o que normalmente se pensa mas não é dito, pois essas idéias ou premissas ocultas influenciam o comportamento e interferem em cada situação; (3) *equilibrar indagação e argumentação*, sendo que uma boa forma de investigar é fazer muitas perguntas. A aprendizagem mais produtiva normalmente ocorre quando os gerentes combinam estas duas habilidades. Quando se utiliza apenas a argumentação, a meta é vencer a discussão. Quando se associa indagação e argumentação, a meta passa a ser encontrar o melhor argumento; (4) *reconhecer diferença entre teoria adotada (o que é dito) e teoria em uso (o que é feito)*, afinal, enquanto isto não ocorrer, a aprendizagem também não é possível.

Enfim, a essência desta disciplina reside na possibilidade de fazer emergir os modelos mentais das pessoas, permitindo a transformação dos mesmos, de acordo com a realidade que se apresenta, propiciando crescimento organizacional.

### **2.2.3.3. Visão Compartilhada.**

A terceira disciplina apresentada por Senge é a visão compartilhada, que não se trata apenas de uma idéia, mas de uma força de grande poder que existe no coração das pessoas que

acreditam nela; deixa de ser abstração para transformar-se em algo concreto, embora possa ser inspirada por uma idéia.

Quando as pessoas realmente compartilham uma visão, elas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum; criam um sentimento de coletividade que permeia a organização, dando coerência às diferentes atividades. A visão compartilhada eleva as aspirações das pessoas, que se identificam com a empresa e umas com as outras, além de fornecer o foco e a energia para a aprendizagem. Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de todos os participantes de uma organização, pois reflete a visão pessoal de cada um.

A grandiosidade da visão gera novas maneiras de pensar e agir. Ela nasce a partir das visões pessoais e é por isso que obtém energia e estimula o comprometimento. Assim, as organizações que pretendem criar visões compartilhadas, precisam estimular seus integrantes a desenvolver visões pessoais. É por este motivo que Senge afirma que a maestria pessoal é a base para o desenvolvimento de visões compartilhadas.

E é exatamente por embutir valores pessoais dos membros da organização, que a visão permite-lhes agir de acordo com a ética da convicção, na medida em que eles encontram legitimidade em seus atos. Se a visão da organização não faz parte da visão pessoal de cada indivíduo, diz-se que ela não é compartilhada, e possivelmente se enquadrará no paradigma burocrático, onde não existe a busca do comprometimento, e onde as pessoas agem em função da ética da responsabilidade (Ramos, 1983).

Partindo deste panorama, pode-se afirmar que a existência de uma visão compartilhada é fundamental para o sucesso organizacional, pois na sua ausência, energias são dispersadas em diferentes direções. Quando aumenta o número de pessoas que compartilham a mesma visão, a visão básica não muda, mas torna-se mais viva, mais intensa.

Para isso, é necessário que haja o engajamento das pessoas, e não simples obediência e nem mesmo mera participação, pois neste caso há envolvimento com a visão, mas ela continua sendo da empresa; no engajamento, a visão é percebida como sendo de cada indivíduo. A pessoa comprometida não se limita a apenas obedecer às regras do jogo; se aparecem obstáculos no meio do caminho, ela encontrará formas de superá-los.

Finalmente, Senge alerta para o fato de que existe visão positiva e visão negativa. A

primeira aponta para o que se quer atingir e a segunda, para o que se deseja evitar. Isto acontece porque basicamente existem duas fontes de energia que motivam as organizações: o medo e a aspiração. A primeira alimenta objetivos negativos, ou seja, o que se quer evitar - ex.: campanhas antifumo, antidroga - e pode produzir grandes mudanças por um curto espaço de tempo; a segunda, gera objetivos positivos e persiste como uma fonte contínua de aprendizagem e crescimento. Desta forma, organizações em aprendizagem precisam estimular o aparecimento das aspirações genuínas de seus colaboradores.

#### **2.2.3.4. Aprendizagem em equipe.**

A aprendizagem em equipe é essencial para o desenvolvimento das organizações em aprendizagem, uma vez que o sucesso sustentado das empresas é função direta de sua capacidade de aprender coletivamente. A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros desejam. Para Senge, grupos que aprendem em conjunto são microcosmos de aprendizagem para a organização inteira.

As equipes que verdadeiramente aprendem, aprendem a aprender em conjunto, visto que equipes pouco alinhadas tendem a perder energia. Desta forma, por exemplo, o resultado alcançado por uma equipe alinhada pode ser muito maior do que o somatório de suas contribuições individuais.

Pinchot (1994) explica a proliferação das equipes no cenário atual, como um mecanismo que visa integrar o que a burocracia separou ao estimular a fragmentação, a competitividade e o individualismo. Nas organizações em aprendizagem existe espaço para a cooperação e a produção coletiva.

Ao propor esta disciplina, Senge (1998) traz à tona o debate sobre a prática do diálogo e da discussão, uma vez que ambos são fundamentais para o desenvolvimento das equipes, sendo que é através do equilíbrio dos dois que as organizações aprendem. O propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual; não se busca um vencedor e os indivíduos ganham novas perspectivas que não seriam possíveis individualmente.

No diálogo, um grupo explora questões difíceis e complexas a partir de diversos pontos

de vista, sendo que cada um é capaz de observar o seu próprio pensamento. Todavia, existem três condições básicas necessárias para a prática do diálogo: (1) levantar suposições, ao invés de apresentar verdades absolutas; (2) enxergar os participantes como colegas; (3) eleger um orientador que mantenha o contexto do diálogo. Para que o verdadeiro diálogo ocorra, todos os participantes da equipe precisam estar dispostos a suspender os pressupostos e favorecer o clima de coleguismo; do contrário, o diálogo não será possível.

Nos casos em que uma equipe precisa chegar a um acordo e tomar decisões, a ferramenta mais apropriada parece ser a discussão. Quando são produtivas, as discussões convergem para uma conclusão, enquanto que no diálogo, as opiniões tendem a divergir, uma vez que ele não busca o acordo, mas uma compreensão mais rica sobre assuntos complexos. A implementação de idéias, traduzida sob a forma de ações, costuma acontecer a partir de uma discussão, enquanto que idéias para novas ações são geradas como subprodutos de diálogos.

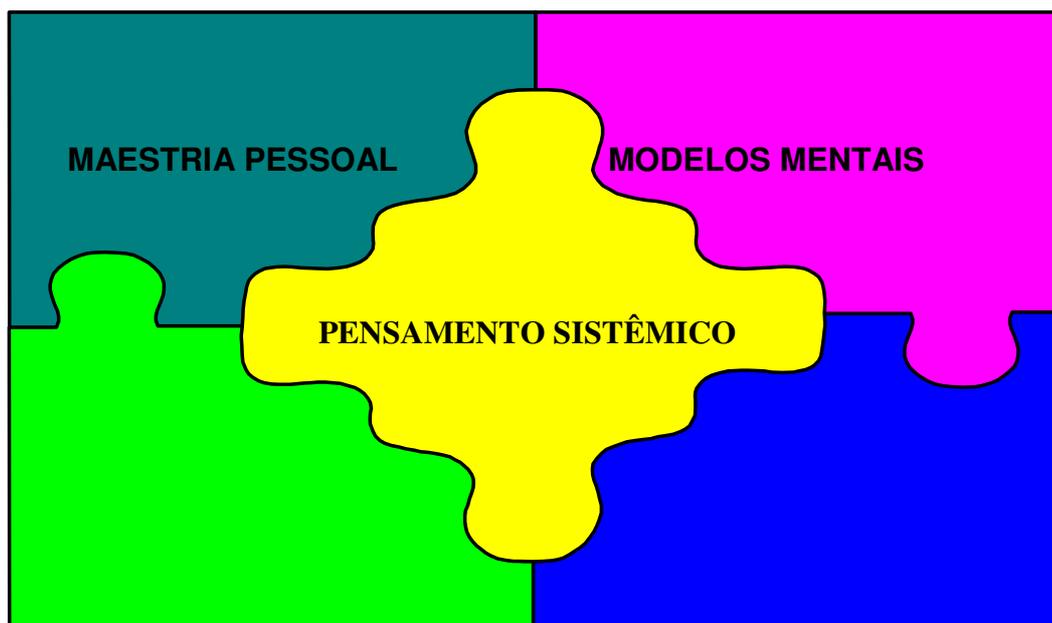
O autor afirma ainda que os conflitos também aparecem nos grupos com visão compartilhada, e são saudáveis, pois auxiliam no raciocínio criativo e na descoberta de novas soluções que ninguém conseguiria encontrar individualmente. A diversidade de opiniões traz consigo uma riqueza que não seria possível na unanimidade.

Estas idéias apresentadas por Senge trazem à tona o conceito de isonomia, definido por Ramos (1989), que é um espaço da existência humana onde se exercita a convivialidade e onde todas as pessoas empenham-se na construção de relações interpessoais que contribuam para os objetivos globais. Pode-se dizer que na isonomia não existe a busca por "vitoriosos" ou por "culpados", e que a prática do diálogo e da transparência nas relações é altamente favorecida. Em ambientes isonômicos, não existe espaço para o tipo de autoridade apresentada pela burocracia, que é calcada na centralização e no uso do poder hierarquicamente atribuído. Na isonomia, a autoridade migra de uma pessoa para a outra, de acordo com as circunstâncias. Isto é o que Senge chama de equipes alinhadas, onde as energias individuais são canalizadas numa única direção e este parece ser o desafio das organizações em aprendizagem.

#### **2.2.3.5. Pensamento Sistêmico.**

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, e é dele a responsabilidade de

correlacionar e integrar todas as outras, afinal, é na essência do pensamento sistêmico que se encontra a mudança de mentalidade necessária para que as organizações em aprendizagem se desenvolvam. Ele mostra que os fatos estão interligados e influenciam-se mutuamente e que as empresas e outras criações humanas também são sistemas, que estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que podem levar anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. A figura que se segue visualiza esta inter-relação.



**FIGURA 1. AS CINCO DISCIPLINAS INTER-RELACIONADAS.**

Elaborado a partir de Peter Senge (1998)

Senge afirma que o pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina a maneira como as organizações que aprendem pensam o universo, permitindo enxergar inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, processos de mudança ao invés de processos instantâneos. Esta compreensão é muito importante, pois problemas simples podem ser tratados por descrições lineares; porém, os mais complexos exigem pensamento sistêmico.

A realidade é constituída de círculos, mas comumente é vista através de linhas retas. Através do pensamento sistêmico isto se modifica, pois é possível dizer que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito, ou seja, nada acontece numa única direção. Para o autor, a

chave para interpretar a realidade sistemicamente é enxergar círculos de influência, ao invés de linhas retas, identificando os padrões que se repetem continuamente. Além disso, é importante conhecer o que Senge chama de elementos básicos do pensamento sistêmico, isto é, o feedback de reforço, de equilíbrio e as defasagens. Num sistema de feedback de reforço, pequenas ações podem evoluir transformando-se em grandes conseqüências positivas ou negativas, sendo que as pequenas mudanças tendem a se acentuar. Qualquer movimento que ocorra é amplificado, produzindo novos movimentos na mesma direção. Os círculos de reforço, tanto das boas quanto das más notícias, evoluem muito rapidamente.

Quando se fala de feedback de equilíbrio, o sistema funciona de maneira diferente do anterior, pois aqui existe a busca pela estabilidade; trata-se de uma autocorreção que busca manter a meta ou o objetivo. Um processo de equilíbrio funciona visando reduzir a defasagem entre o que se deseja e o que existe. Assim, são os processos de equilíbrio que mantêm o “status quo”, mesmo quando todos os participantes querem mudanças. Sempre que existem resistências a mudanças, provavelmente existem processos ocultos de equilíbrio atuando.

O terceiro elemento apresentado por Senge são as defasagens entre as ações e suas conseqüências, que se encontram em todos os sistemas humanos. Isto ocorre porque toda mudança/implementação tem um tempo de espera, que faz parte do processo, até que apareçam os resultados. Investimos agora para colher benefícios no futuro distante. As defasagens não identificadas também podem resultar em instabilidade e colapso, especialmente quando são prolongadas. É importante ressaltar que atitudes radicais para acelerar os processos de mudança podem surtir efeito contrário. A agressividade, por exemplo, pode produzir instabilidade e oscilação, ao invés de facilitar o alcance de uma meta.

Compreender como os sistemas funcionam, ou seja, como a realidade é construída, pode facilitar no processo de interação e transformação da mesma. Para modificar o comportamento do sistema, é preciso identificar e alterar seus fatores limitantes, tomando as atitudes que se fizerem necessárias. É preciso evitar as soluções que atacam apenas os sintomas de um problema, e não as suas causas fundamentais, pois ele reaparece ainda com mais força. Isto ocorre porque existe uma estrutura de transferência de responsabilidade por trás da maioria das soluções, que embora a curto prazo pareça funcionar, costuma gerar problemas ainda maiores.

Via de regra, os efeitos colaterais de uma solução paliativa dificultam ainda mais a

utilização de uma solução definitiva. “As interações entre equipes de apoio e gerentes de linha estão repletas de estruturas de transferência de responsabilidade. Gerentes sobrecarregados, muitas vezes, ficam tentados a contratar especialistas em recursos humanos para resolver os problemas de pessoal. O especialista pode até resolvê-los; entretanto, a capacidade do gerente de solucionar outras dificuldades afins não melhorou. Acabam surgindo outros problemas de pessoal e a dependência do gerente com relação ao especialista em recursos humanos continuará sendo tão grande quanto antes” (Senge, 1998, p. 136).

Para administrar as estruturas de transferência de responsabilidade de maneira assertiva, é preciso combinar o fortalecimento da resposta fundamental e o enfraquecimento da resposta paliativa. No exemplo dado anteriormente acerca dos consultores da área de Recursos Humanos, pode-se dizer que o ideal é que estes se tornem mentores, e não solucionadores de problemas, de tal forma que o gerente seja capaz de desenvolver suas próprias habilidades na tarefa de gerir sua equipe.

Senge comenta ainda que o principal resultado prático do pensamento sistêmico é a alavancagem, isto é, a identificação de onde as ações e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras. Com certa frequência, a alavancagem segue o princípio da economia dos meios, onde os melhores resultados provêm não de esforços em larga escala, mas sim de pequenas ações bem focalizadas.

Em síntese, pode-se dizer que “a arte do pensamento sistêmico está em ver através da complexidade, enxergando as estruturas subjacentes que geram a mudança. Pensamento sistêmico não significa ignorar a complexidade. Ao contrário, significa organizá-la em uma história coerente que lance uma luz sobre as causas dos problemas e sobre a forma que eles podem ser solucionados de maneira duradoura” (Senge, 1998, p. 155).

No próximo tópico, apresentam-se algumas correlações entre os dois grandes temas desenvolvidos nesta dissertação: Avaliação de Desempenho e Organizações em Aprendizagem, uma vez que se busca analisar até que ponto o modelo de Avaliação de Desempenho que está sendo implantado na Uniced Florianópolis é coerente com a Teoria das Organizações em Aprendizagem e capaz de atender às necessidades de sua equipe.

#### **2.2.4. CORRELAÇÕES ENTRE ALGUNS CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Como já foi visto anteriormente, a Avaliação de Desempenho pode ser uma excelente ferramenta de gerenciamento e desenvolvimento de equipes, desde que utilizada adequadamente. Muito mais do que medir eficiência, ela pode servir como instrumento para promover o aperfeiçoamento do funcionário e da equipe, levando em conta aptidões e interesses comuns entre esses e a organização.

No entanto, na maior parte das empresas, ela não vem sendo trabalhada como um processo de gestão do desempenho, e sim como um formulário de cunho burocrático, preenchido em uma determinada data, sem qualquer referência ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas. (Gillen, 1995; Lucena, 1999). Isto ainda ocorre como reflexo das organizações funcionarem num modelo eminentemente burocrático, onde cabe ao chefe dizer aos funcionários qual o seu desempenho, que treinamento deverão receber, para que cargos devem ser transferidos e em que níveis serão promovidos. Todavia, este novo cenário de mudanças em que se vive, exige a utilização da gestão participativa e a revalorização do trabalho humano (Senge, 1990, Pinchott, 1994).

Torna-se necessário que a Avaliação de Desempenho abandone conceitos tradicionais e assuma uma nova filosofia compatível com as organizações em aprendizagem, sendo que um caminho bastante viável para isso é através da utilização das cinco disciplinas da aprendizagem apresentadas por Senge (1998), pois, segundo ele, o que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das organizações controladoras e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Quando desenvolvidas em conjunto, as disciplinas de aprendizagem podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho.

Assim, a seguir cada disciplina será tratada separadamente, correlacionando-as com a Avaliação de Desempenho, embora esta diferenciação seja apenas para fins didáticos, pois elas fazem parte de um mesmo todo e acontecem de maneira interrelacionada.

#### **2.2.4.1. A Maestria Pessoal e a Avaliação de Desempenho**

Organizações não existem sem pessoas e organizações que se propõem a aprender precisam contar com colaboradores que buscam o mesmo, num processo contínuo de desenvolvimento e autoconhecimento, caminhando na direção de encontrar seu verdadeiro sentido de vida. Indivíduos com maestria pessoal possuem sonhos, metas, objetivos de vida. É fundamental ter a visão de onde se pretende chegar sob pena de ficar "girando em círculos". Peter Senge (1998) fala a respeito de gerar e manter a tensão criativa na vida, ou seja, definir uma meta, ter clareza da distância existente entre a situação atual e esta meta, direcionando os esforços para alcançá-la.

A Avaliação de Desempenho pode colaborar com este processo, uma vez que através dela são traçadas metas a serem perseguidas, que posteriormente podem ser acompanhadas. No entanto, a organização precisa estar atenta no momento de definir e exteriorizar o que espera de cada colaborador; para isso, é fundamental ter uma visão clara de onde se pretende chegar. Sem visão não existe tensão criativa, pois esta só pode ser gerada a partir da realidade atual, e as metas traçadas para a Avaliação de Desempenho precisam cumprir este papel. Desta forma, faz-se necessário traçar um quadro preciso da realidade atual, da mesma maneira que é imprescindível construir o quadro do futuro que se deseja.

Um caminho para ter mais informações para este quadro é realizando a análise da capacitação ou qualificação profissional, que consiste em conhecer o nível de competência ou capacitação profissional adequada para gerar o desempenho esperado, ou seja, o quanto o empregado está qualificado para exercer o cargo (Lucena, 1992, p. 21). Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado; as exigências de qualificação e de competência profissional mudam, passam por alterações, demandando a necessidade de atualização, reciclagem e até de aprendizagem de novos conhecimentos e novas técnicas, assim

como o desenvolvimento de novas habilidades. Por esta razão, aconselha-se realizar a análise da capacitação profissional toda vez que o empregado receber uma nova missão.

A análise de capacitação profissional permite definir metas ousadas, desafiadoras, porém, alcançáveis, realistas. Quando um objetivo ou meta encontra-se muito longe da possibilidade de realização, a tensão criativa pode se transformar em tensão emocional, fazendo com que as pessoas desistam de seus sonhos. Cameron (1993) fala sobre o medo de ter, medo de perder, medo de reaver, onde o sentimento de apego e incapacidade de separação do objeto amado faz com que o indivíduo prefira privar-se de possuir objetos que valoriza muito, relacionar-se com pessoas verdadeiramente significativas para ele, a fim de não se apegar, correndo o risco de sofrer posteriormente. Quando o objetivo almejado está longe demais, pode gerar sofrimento, ou tensão emocional, fazendo com que se desista dele.

Senge (1998) comenta acerca do aparecimento dos conflitos estruturais que dificultam o processo de alcance dos objetivos. Eles podem se manifestar através da idéia de impotência ou do sentimento de demérito; se não existe percepção consciente acerca destas estruturas, as pessoas tornam-se prisioneiras. A Avaliação de Desempenho pode colaborar com o processo de autoconhecimento, auxiliando as pessoas a identificarem suas potencialidades, uma vez que é previsto o acompanhamento sistemático do desempenho de cada empregado, e periodicamente estes recebem o retorno de como estão sendo vistos pelo grupo, pela sua chefia imediata, além de possuírem a oportunidade de realizar uma auto-avaliação, refletindo sobre suas capacidades e limites a serem superados. Todavia, a Avaliação de Desempenho somente viabiliza esta possibilidade quando no método escolhido está previsto realizar auto-avaliação, avaliação pela chefia e avaliação cruzada.

Embora a maestria pessoal seja uma busca que deve partir de cada indivíduo, as organizações podem colaborar com o seu desenvolvimento desde que se proponham a oferecer um ambiente que favoreça o autoconhecimento, a transparência das relações e o desejo de aprender não somente com os acertos, mas também com os erros e a Avaliação de Desempenho, se utilizada com este objetivo, pode ocupar um papel significativo neste processo.

#### **2.2.4.2. Os Modelos mentais e a Avaliação de Desempenho**

Como foi visto anteriormente, os modelos mentais nada mais são do que idéias, pressupostos, generalizações ou imagens internas cristalizadas, que interferem ou até determinam o modo como os indivíduos enxergam e se relacionam com o mundo, limitando sua maneira de pensar e agir; portanto, para que haja crescimento, os modelos mentais precisam ser flexibilizados.

Se os modelos mentais já merecem uma atenção especial quando se trata de favorecer o crescimento pessoal, ainda com maior cuidado precisa ser encarado ao se abordar os relacionamentos interpessoais nas organizações; sabe-se que não existe uma maneira certa de lidar com situações difíceis, porém, qualquer estratégia que se utilize deverá estar embasada num alto nível de abertura e disposição de ter as opiniões de todos questionadas. Desta forma, a Avaliação de Desempenho precisa ser construída sob bases sólidas e transparentes, refletindo o mais fidedignamente possível a realidade tal como se apresenta. Para isso, é necessário ficar atento aos modelos mentais de cada indivíduo que participa do processo de avaliação, uma vez que eles afetam profundamente tudo o que é feito porque, antes de tudo, afetam o que é visto. As pessoas observam seletivamente a realidade e quando isto se manifesta em um processo onde pessoas estão sendo avaliadas por outras, onde os critérios de avaliação podem ser eminentemente subjetivos, os resultados tendem a ser profundamente influenciados.

Ainda se tratando de modelos mentais, Senge (1998) afirma que num sistema de feedback de reforço, pequenas ações podem evoluir transformando-se em grandes conseqüências positivas ou negativas. Por exemplo, os gerentes costumam não imaginar até que ponto suas expectativas influenciam o desempenho de seus subordinados. Isto acontece da seguinte forma: quando ele acredita que uma pessoa tem excelente potencial, sua tendência é dar especial atenção a ela, para que isto se concretize; quando percebe os resultados positivos, acredita que sua avaliação estava correta e continua a reforçá-la. Em contrapartida, por não dedicar nenhuma energia às pessoas que não acredita, elas desestimulam-se e seu desempenho acaba correspondendo à sua expectativa. Isto é o que Senge (1998) chama de *profecia auto-realizável*, e que é conhecido na Avaliação de Desempenho como *disfunções perceptivas*, gerando os vícios de avaliação (Bergamini, 1988).

Assim, para garantir que a Avaliação de Desempenho está sendo coerente com os princípios das organizações em aprendizagem, é imprescindível avaliar os modelos mentais que estão sendo utilizados não só pelos avaliadores, mas também pelos avaliados. O

reconhecimento da distância entre visões esposadas e teorias em uso pode ser crítico ao aprendizado mais profundo, sendo que a Avaliação de Desempenho é capaz de auxiliar na identificação das distâncias entre como o indivíduo se vê e como realmente se comporta. Mas, para que o processo realmente funcione, o gerenciamento do desempenho precisa ocorrer de forma participativa, na base do relacionamento interpessoal transparente, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações.

#### **2.2.4.3. A Visão Compartilhada e a Avaliação de Desempenho**

Construir uma Visão Compartilhada consiste em buscar o verdadeiro comprometimento de todos os colaboradores de uma organização; é mais do que provocar o envolvimento dos empregados com os objetivos da organização; é fazer com que a visão da empresa seja capaz de refletir a visão pessoal de cada um.

É por isso que esta disciplina está intimamente ligada com a Maestria Pessoal, pois as organizações que desejam criar visões compartilhadas, precisam estimular seus integrantes a desenvolver visões pessoais. Senge (1998) ao falar sobre a visão positiva e a visão negativa, diferencia-as da seguinte maneira: a visão positiva indica o que se quer atingir e a visão negativa, o que se pretende evitar. A Avaliação de Desempenho é capaz de colaborar neste processo de visualizar em que direção se quer caminhar, quais os pontos a serem perseguidos e quais devem ser evitados, tanto a nível individual quanto grupal. Ao se elaborar os fatores e indicadores que serão utilizados na Avaliação de Desempenho, é fundamental ter em mente o desejo de se construir uma visão compartilhada, fazendo com que as metas a serem perseguidas, sejam muito mais um objetivo grupal do que uma tarefa individual, onde o "melhor" torna-se o vencedor, sendo amplamente recompensado. A Avaliação de Desempenho pode e deve ser um instrumento capaz de estimular a cooperação entre os membros de uma equipe ao invés de gerar a competição e a luta pelos interesses individuais.

Além disso, para que seja possível a construção de uma Visão Compartilhada, é fundamental que exista espaço para o diálogo entre os membros de uma organização; isto implica num clima de abertura, transparência e descentralização das informações. A Avaliação de Desempenho também pode colaborar com este processo na medida em que as pessoas oferecem e recebem *feedback* acerca de seu desempenho, de tal forma que conseguem

identificar de que maneira estão sendo vistas pelo grupo e por sua chefia imediata.

Entenda-se *feedback* neste contexto da Avaliação de Desempenho como "a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas" (Moscovici, 1985), ou seja, é um processo de ajuda para mudança de comportamento. Um *feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar o seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Porém, para que este processo obtenha êxito, é fundamental que as pessoas estejam preparadas para ouvir críticas e sugestões, bem como para manifestar suas percepções acerca do comportamento de seus colegas. Kleber Nascimento (1977) afirma que para o *feedback* ser eficaz, precisa ser utilizado a partir de uma perspectiva ético-psicológica do relacionamento interpessoal. No que se refere à dimensão ética, o *feedback* pode ser classificado quanto à sua autenticidade em "verdade" ou "mentira"; já na dimensão psicológica, ele pode ser motivado por "amor" ou "desamor". Segundo o autor, para que o *feedback* seja verdadeiramente eficaz, seu conteúdo precisar ser verdadeiro e a motivação para oferecê-lo deve ser a de colaborar para o crescimento de quem está recebendo. No entanto, nem sempre é desta forma que o *feedback* acontece, conforme se observa no quadro a seguir:

#### QUADRO 4. A MATRIZ DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.

<b>MOTIVAÇÃO</b> <b>CONTEÚDO</b>	<b>AMOR</b>	<b>DESAMOR</b>
<b>VERDADE</b>	<i>VERDADE/AMOR</i>	<i>VERDADE/DESAMOR</i>
<b>MENTIRA</b>	<i>MENTIRA/AMOR</i>	<i>MENTIRA/DESAMOR</i>

Fonte: Kleber Nascimento (1977)

De acordo com Nascimento (1977), a mentira por amor é bondade vazia, uma vez que nada acrescenta a título de crescimento pessoal; a verdade por desamor visa magoar, diminuir, humilhar o outro e não colabora para o seu processo de desenvolvimento; a mentira por desamor destrói qualquer possibilidade de construir relações saudáveis e genuínas; já a verdade por amor, esta sim é capaz de recriar comportamentos, ao sinalizar posturas individuais que precisam ser alteradas. Quando um *feedback* é construído a partir da verdade por amor, pode colaborar para o clima de abertura, transparência e autenticidade numa empresa, auxiliando no processo de construção de uma Visão Compartilhada.

#### **2.2.4.4. A Aprendizagem em Equipe e a Avaliação de Desempenho**

É através desta disciplina que as organizações podem alinhar e desenvolver a capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros desejam. Segundo Senge, organizações que aprendem são fruto de grupos que aprendem em conjunto, sendo capazes de abrir espaço para a cooperação e a produção coletiva.

Aqui também a Avaliação de Desempenho pode atuar de maneira a colaborar ou dificultar no desenvolvimento desta disciplina. Sabe-se que uma mesma ferramenta, dependendo do contexto em que é utilizada, pode favorecer o desenvolvimento do espírito de equipe ou gerar a competição; pode alavancar resultados ou desestimular seus participantes; favorecer o clima de transparência e abertura ou semear a disputa de poder e o individualismo. Argyris (apud Senge, 1998, p. 210) destaca a importância das pessoas aprenderem o verdadeiro significado da prática do mérito, abertura e descentralização em uma organização que aprende. Nevis, Dibella e Gould (1996) também reforçam este posicionamento ao discorrer sobre alguns fatores que agilizam o aprendizado, citando entre eles o clima de abertura, que consiste em as pessoas terem liberdade para expressar seus pontos de vista através de debate ou discordância legitimada, assim como compartilhar os erros, ao invés de escondê-los.

Isto deve ser estimulado tanto entre os membros da equipe, o que pode acontecer através da utilização da Avaliação Cruzada, como entre chefia e subordinado, afinal, nas organizações que aprendem, são os líderes os responsáveis por construir organizações onde as pessoas

possam expandir sua capacidade de criar o futuro e crescer enquanto equipe, ou seja, os líderes são responsáveis pelo aprendizado e por criar condições que permitam às pessoas ter uma vida feliz e produtiva. A Avaliação de Desempenho pode ser um excelente instrumento gerencial para ajudar a cumprir este papel, desde que utilizada adequadamente, ou seja, exercitando-se o diálogo e a discussão, a fim de favorecer o clima de transparência e abertura comentado por Argyris (apud Senge, 1998,).

#### **2.2.4.5. O Pensamento Sistêmico e a Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho, quando aplicada em um ambiente coerente com as organizações em aprendizagem, favorece o aparecimento do clima de abertura e cooperação. O Pensamento Sistêmico parece colaborar para que esta ferramenta seja adequadamente utilizada, uma vez que ele permite visualizar a realidade sistemicamente através de círculos de influência, ao invés de linhas retas; ao traçar os fluxos de influência, pode-se ver os padrões que se repetem continuamente, melhorando ou piorando as situações. Desta forma, é possível definir e acompanhar o desempenho esperado para cada colaborador de uma organização, possuindo clareza das variáveis capazes de influenciar neste processo. "Tendemos a culpar um ao outro ou as circunstâncias externas por nossos problemas. Mas são os sistemas mal-desenhados, não indivíduos incompetentes ou desmotivados, que causam a maioria dos problemas organizacionais. O pensamento sistêmico nos mostra que não existe o lado de fora - que você e a causa dos seus problemas fazem parte de um sistema único" Senge(apud Starkey, p. 359, 1997).

Os resultados da Avaliação de Desempenho podem apontar problemas no sistema, ao invés de identificar culpados para o não cumprimento das metas traçadas. Todavia, muitas vezes não é esta a prática adotada pelas organizações, que insistem em utilizar esta ferramenta como um mero sistema de punição e recompensa. Senge comenta que "... no trabalho, pessoas, equipes e divisões são classificadas – recompensa para aqueles que estão no alto, castigo para aqueles que estão nos últimos lugares" (p. 342). Nestes casos a Avaliação de Desempenho está funcionando apenas como instrumento de controle e visando uma possível promoção. O autor afirma ainda que "... ao se concentrar no desempenho visando a aprovação dos outros, as

organizações criam justamente as condições que vão predestiná-las ao desempenho medíocre. No longo prazo, o desempenho superior depende do aprendizado superior” (p. 343). Assim, é possível identificar o quanto a Avaliação de Desempenho pode ser nociva se não utilizada adequadamente, trazendo prejuízos para o desenvolvimento dos indivíduos da organização e para a equipe como um todo. Isto ocorre porque as organizações acrescentam novos níveis de ansiedade em relação a desempenho, ampliando e exacerbando sua atitude defensiva, o que torna ainda mais difícil expor os modelos mentais ocultos, diminuindo o aprendizado. Nestes casos, diz-se que a Avaliação de Desempenho está criando/ gerando defesas, ao invés de colaborar para o crescimento da equipe.

Além disso, nem sempre os gerentes chamam para si a responsabilidade de desenvolver seus subordinados, o que pode acarretar problemas ainda maiores do que avaliar de maneira inadequada. É comum a existência de estruturas de transferência de responsabilidade entre equipes de apoio e gerentes de linha de frente. Por sentirem-se sobrecarregados, muitas vezes os gerentes contratam especialistas em recursos humanos para resolver os problemas de pessoal. A curto prazo, os problemas são resolvidos; entretanto, a capacidade do gerente de solucionar outras dificuldades afins não aumentará. Isto significa que no futuro surgirão outros problemas de pessoal e a dependência do gerente com relação ao especialista em recursos humanos continuará sendo tão grande quanto antes. Assim, a responsabilidade pela condução do processo de Avaliação de Desempenho é do gerente e não pode ser transferida para terceiros, sob pena de destruir sua validade.

Pensar sistemicamente a Avaliação de Desempenho, de tal forma que ela funcione de maneira coerente com os demais subsistemas de Recursos Humanos e com os valores da organização, parece ser um passo importante para assegurar a sua eficácia.

Finalmente, pode-se dizer que as Cinco Disciplinas apresentadas por Peter Senge (1998) podem funcionar como "pano de fundo" para sustentar um processo de Avaliação de Desempenho coerente com a filosofia das Organizações em Aprendizagem. Para isso, deve-se construir este cenário passo a passo, de tal forma que se desvincule a Avaliação de Desempenho das diretrizes ditadas pelas Organizações Burocráticas. A respeito disso, Lucena (1992, p. 71) afirma que “o funcionamento da Avaliação de Desempenho, como processo que

busca a realização do negócio e identifica a real contribuição de cada colaborador da organização, fundamenta-se na transparência, na definição de responsabilidades e na prática do comportamento democrático. Essas características não estão presentes no ambiente de muitas organizações. Portanto, será necessário intervir na cultura organizacional e a transformação esperada poderá levar mais tempo do que o desejado”.

Entretanto, parece ser este o único caminho capaz de garantir que a Avaliação de Desempenho funcione de maneira coerente com os princípios das organizações em aprendizagem, colaborando para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.

O capítulo que segue trata dos resultados do levantamento empírico realizado na Uniced Florianópolis, onde se buscou identificar junto aos colaboradores da empresa e ao quadro gerencial os principais descontentamentos em relação à Avaliação de Desempenho utilizada na empresa até 1999, bem como observar que tipo de sugestões/posicionamentos estão surgindo em relação ao novo modelo, que busca ser coerente com a filosofia das Organizações em Aprendizagem.

### **3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE PESQUISADA**

Neste capítulo é abordada a pesquisa empírica que foi realizada junto aos colaboradores da Unicred Florianópolis bem como o relato da observação documental, colhida a partir dos documentos referentes a Avaliação de Desempenho, desde sua implantação na empresa até o momento presente. Para tanto, busca-se contextualizar o ambiente organizacional em questão, a fim de facilitar o entendimento do panorama no qual o estudo foi realizado.

#### **3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

##### **3.1.1. Histórico da Entidade**

A Unicred Florianópolis – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Grande Florianópolis, foi fundada em outubro de 1993, com o empréstimo de \$ 25.000 dólares da Unimed Florianópolis – Cooperativa de Trabalho Médico da Grande Florianópolis.

Suas atividades iniciaram em março de 1994, com sede nas dependências da própria Unimed, sendo que dois meses depois, já se tornava auto suficiente. Desde sua criação, tem

crescido significativamente. Conta hoje com 1200 cooperados, entre médicos, clínicas médicas e laboratórios.

Por se tratar de uma cooperativa e não um banco, não tem autorização do Banco Central para possuir uma câmara de compensação para autenticação de documentos e cheques vindos de outros bancos, sendo que realiza uma parceria com o Banco do Brasil para efetuar esses serviços.

Possui todos os serviços financeiros, como qualquer banco comercial. É fiscalizada pelo Banco Central e pela Central das Unicred' s de Santa Catarina. Está inserida no mercado para gestão dos recursos dos médicos, com o intuito de promover benefícios mais atrativos do que o sistema financeiro tradicional, fomentando o desenvolvimento profissional e pessoal da classe médica de Florianópolis.

### **3.1.2. Estrutura da Entidade**

A Unicred conta hoje com um Conselho Fiscal, composto por três titulares e três suplentes, além de um Conselho Administrativo, composto por nove titulares e três suplentes. Dentro do Conselho Administrativo, ocupando os postos de titulares, está a Diretoria Executiva, que é formada por um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo e um Diretor Financeiro. A equipe conta hoje com vinte e três pessoas, sendo que cinco são auxiliares e dezoito são funcionários, incluindo um Gerente Geral e dois Assistentes Administrativos.

### **3.1.3. Funcionamento da Entidade**

A Unicred Florianópolis tem por *missão* a gestão dos recursos do cooperado e do sistema cooperativista médico, fomentando o seu exercício profissional no campo econômico, social e educativo. Visa ampliar as oportunidades de investimento do cooperado com promoção de benefícios superiores ao sistema financeiro tradicional, tornando-o referencial ao médico, integrando-se ao sistema cooperativo e consolidando-se no mercado.

Esta empresa vem colaborando no desenvolvimento da classe médica da Grande Florianópolis, trazendo benefícios tanto para os médicos como para seus pacientes, pois através de empréstimos subsidiados, as clínicas e laboratórios conseguem modernizar seus equipamentos, aumentando a qualidade dos serviços oferecidos.

Qualquer médico da Região de Florianópolis pode se associar a Unicred. Para seu ingresso, o novo cooperado integraliza hoje cerca de R\$ 1.300,00 reais. Esse dinheiro é o que constitui o patrimônio da cooperativa, e pode ser integralizado em até 30 vezes pelo novo cooperado. Após a aprovação do Conselho Administrativo, o cooperado passa a ter direito de desfrutar de todos os serviços que a cooperativa oferece.

Todos os cooperados possuem os mesmos direitos e deveres, possuindo direito a voto nas assembleias onde se delibera acerca da destinação dos recursos, eleições etc..

A Unicred está inserida num segmento da economia brasileira altamente competitivo, o setor financeiro. Compete com bancos nacionais e internacionais, e para garantir a sua sobrevivência busca oferecer a seus clientes total qualidade, rapidez, credibilidade e transparência em suas ações.

#### **3.1.4. Missão e Visão da Empresa**

A Unicred é uma instituição de serviços financeiros que pretende levar a termo a definição de serviços, ou seja, ser efetivamente uma prestadora de serviços. Tem como **Missão** a "*Gestão dos recursos do cooperado e do sistema cooperativista médico, fomentando o seu exercício profissional no campo econômico, social e educativo*" e como **Visão** "*Ampliar as oportunidades de investimento do cooperado com promoção de benefícios superiores ao sistema financeiro tradicional, tornando-o referencial ao médico, integrando-se ao sistema cooperativo e consolidando-se no mercado*".

A visão pessoal de um de seus gerentes, no entanto, é de tornar a Unicred gênero de primeira necessidade para o cooperado, algo tão próximo dele a ponto de não conseguir dissociar-se da empresa quando necessitar resolver sua vida econômica e financeira. Algumas ações já estão sendo providenciadas neste sentido, tais como *site* com todas as informações da Unicred, *chats* para que os cooperados possam estar interagindo *on-line* sempre que

necessário, *links* com as instituições médicas nacionais e locais, atendimento personalizado para todos os cooperados, Assessoria Financeira e em Recursos Humanos, entre outras. Já em relação a equipe administrativa da Unicred, sua visão é profissionalizá-la, a fim de estar capacitada para oferecer o atendimento adequado a todos os cooperados.

### **3.1.5. Contexto Atual**

A empresa em questão vem passando por um acentuado crescimento nos últimos anos. Em 1996 contava com apenas seis funcionários, sendo que as atividades administrativas, contábeis e operacionais eram centralizadas na figura do Gerente da empresa. Havia total inexistência de definições de produtos, rotinas e procedimentos, além de desconhecimento por parte dos empregados das áreas Financeira, Contábil, de Caixa e Informática..

Neste mesmo ano, a Diretoria da Unicred, disposta a alavancar resultados e aumentar a qualidade dos serviços prestados, contratou uma nova equipe gerencial, incumbindo-a de modificar o panorama apresentado pela empresa. As providências iniciais tomadas por esta equipe foram as seguintes:

- "Pacto de parceria" com os empregados da empresa;
- Realização de cursos de informática e de caixa executivo para todos os empregados a fim de melhorar o nível de profissionalização;
- Atribuição de maior autonomia à área contábil;
- Participação em cursos e eventos específicos a fim de preparar adequadamente os técnicos para o exercício de suas atividades;
- Realização de cursos de HP 12C e Matemática Financeira para toda a equipe;
- Definição e estabelecimento de produtos e serviços;
- Estabelecimento de atribuições e responsabilidades a todos os membros do grupo;
- Democratização da informação;
- Realização de reuniões periódicas de avaliação dos resultados obtidos, buscando padronizar procedimentos. Em 1998 esta ação transformou-se num Manual de Rotinas e Procedimentos;
- Reuniões bimestrais com a Diretoria Executiva e os funcionários;

- Ampliação do quadro de funcionários;
- Redefinição estratégica da parceria com o Banco do Brasil, otimizando os serviços, melhorando o atendimento, inclusive com a criação/desenvolvimento de produtos exclusivos, o que gerou melhoria de atendimento ao próprio cooperado que necessita dos serviços do Banco do Brasil (crédito de pró-labore ou produção), além de alavancagem na rentabilidade das aplicações da cooperativa.

Com a implementação destas ações, a empresa passou por transformações significativas, tais como a implantação de uma administração participativa, onde todos os colaboradores opinam no processo de tomada de decisão de ações de definição de novos produtos e serviços, na compra de materiais, na criação de formulários, na disseminação dos números referentes a resultados, na forma de melhorar o atendimento e os serviços prestados, no suprimento de necessidades básicas como a implantação de seguro de vida, auxílio creche, auxílio uniforme, entre outras decisões.

Além disso, implantou-se uma política de contratação de pessoal, onde os candidatos passam por um rigoroso processo de seleção e preparação antes de ingressarem na empresa.

Em relação aos empregados que já faziam parte do quadro da empresa, investiu-se na profissionalização dos mesmos para atuar no mercado financeiro, através da visitas a bancos parceiros - Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Meridional - além da participação em palestras, cursos e seminários.

Visando manter seus colaboradores comprometidos com a Uniced, implantou-se uma política de participação financeira dos funcionários nos resultados da empresa, além de uma política de cargos e salários, embora ainda encontre-se em "fase embrionária", ou seja, de criação. A empresa também busca adotar uma política salarial que contemple uma similaridade com o mercado, repondo os índices inflacionários. Finalmente, ocorreu uma ampliação dos serviços prestados, com o objetivo de fazer com que a Uniced torne-se imprescindível aos seus cooperados.

Hoje, a Uniced Florianópolis é a 2ª colocada em desempenho no ranking nacional entre as 115 cooperativas existentes na Uniced. Os indicadores utilizados para esta classificação são os seguintes:

1. *Depósito à vista*
2. *Depósito à prazo*

3. *Patrimônio líquido*
4. *Empréstimos*
5. *Rentabilidade sobre o patrimônio líquido*
6. *Liquidez*
7. *Ociosidade*
8. *Alavancagem*
9. *Permanente sobre o patrimônio líquido*
10. *Despesa administrativa sobre o total do ativo*
11. *Valor da provisão constituída sobre o total emprestado*

Além disso, a Unicred Florianópolis vem se apresentando também como a 2ª maior em volume de recursos do Brasil (ativo/passivo) e devido ao seu desempenho e crescimento demonstrados nos últimos anos é considerada *benchmarking* entre as demais Unicred' s.

### **3.1.6. Caminhando rumo às Organizações em Aprendizagem**

Observando as ações implementadas a partir de 1996, e o discurso dos dirigentes da empresa, percebe-se a intenção que a empresa possui de caminhar na direção de construir uma organização em aprendizagem, o que não é uma tarefa simples uma vez que por se tratar de cooperativa que presta serviços financeiros, acaba funcionando através da lógica da burocracia, obedecendo princípios da mecanização. No entanto, a Diretoria da empresa canaliza seus esforços para não ser um "escritório-fábrica" (Morgan, 1996) mas uma Organização que visa crescer e se desenvolver, propondo-se a aprender permanentemente. Assim, a administração da empresa busca oportunizar aos seus colaboradores o desenvolvimento da *Maestria Pessoal*, profissionalizando-os; a mudança de *Modelos mentais*, expandindo as possibilidades de atuação da empresa para o oferecimento de novos produtos e serviços que nunca haviam sido pensados; a construção de uma *Visão Compartilhada* ao estimular o comprometimento da equipe com a empresa, inclusive implementando políticas de participação nos resultados; a utilização da *Aprendizagem em equipe* no processo de profissionalização de todos e na medida em que o grupo precisa aprender a tomar decisões coletivas acerca das decisões administrativas; e finalmente, a utilização do pensamento

sistêmico, ao se buscar a interação entre os setores da empresa e a multifuncionalidade dos empregados.

Ao ser questionado sobre o quanto a Unicred Florianópolis caracteriza-se por ser uma organização em aprendizagem, um dos gerentes comenta o seguinte:

*"A empresa é ainda muito jovem, com apenas sete anos de existência, e que portanto tem pouca história, quase nenhuma experiência anterior. No passado a aprendizagem acontecia muito mais por ensaio e erro do que pela existência de um acompanhamento sistemático. Todavia, este ano está existindo um forte investimento no desenvolvimento das pessoas, que por estímulo da empresa e iniciativa própria estão buscando aperfeiçoamento pessoal o tempo todo, além da aprendizagem em equipe".*

Esta afirmação confirma a preocupação da empresa com a constante busca pelo desenvolvimento dos colaboradores da Unicred, tanto por parte da empresa quanto por iniciativas do próprio grupo. A Unicred aposta na profissionalização de seus empregados e inclusive estimula-os a cursar o 3º grau ou nos casos onde isto já aconteceu, buscar cursos de especialização visando o desenvolvimento profissional. É importante frisar que hoje a totalidade do grupo já possui nível superior ou está cursando uma Universidade, sendo que existe um cuidado por parte da Administração de na medida do possível evitar horas extras após o expediente de trabalho, a fim de não prejudicar os colaboradores que estudam no período da noite.

As mudanças que estavam ocorrendo na empresa, provocaram a necessidade de utilizar sistemas gerenciais coerentes com a nova postura administrativa adotada. A busca da gerência participativa ocasionou desconfortos em relação a alguns procedimentos que eram utilizados até então, entre os quais encontrava-se a Avaliação de Desempenho. Surgiu então, a necessidade de se elaborar uma ferramenta que avaliasse o desempenho dos empregados da Unicred dentro da nova filosofia adotada.

Desta forma, visando compreender de que forma a Avaliação de Desempenho vinha sendo utilizada na Unicred Florianópolis e se ela estava compatível com a teoria das Organizações em Aprendizagem, procurou-se conhecer historicamente o que vinha ocorrendo em relação a esta ferramenta na empresa .

## **3.2. CONSIDERAÇÕES ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADA NA UNICRED FLORIANÓPOLIS:**

### **3.2.1. Origens da Avaliação de Desempenho:**

Através de pesquisa realizada nos arquivos da área de Recursos Humanos, constatou-se que a Unicred Florianópolis implantou pela primeira vez um sistema de Avaliação de Desempenho no segundo semestre de 1997.

Neste mesmo ano, foi realizado um seminário de avaliação com a presença de todos os seus colaboradores, com a finalidade de planejar ações e estratégias que contribuíssem para o desenvolvimento dos talentos humanos da Unicred, bem como para definir metas globais em relação aos produtos e serviços da empresa.

No seminário, validou-se a Avaliação de Desempenho como a principal ferramenta para valorização e promoção dos colaboradores, sendo que ela priorizaria os seguintes aspectos:

- *Incentivo à pontualidade*
- *Incentivo ao estudante*
- *Prêmio por metas alcançadas*
- *Valorização à produtividade individual*
- *Incentivo à qualificação profissional.*

Ainda nesse seminário, o grupo alertou para o fato de que a valorização dos colaboradores não poderia ocorrer apenas através do aumento de salário, mas também pelo reconhecimento por parte da gerência da qualidade dos serviços prestados. Neste mesmo evento, são chamados pela Diretoria à buscar a participação, à integração e à co-responsabilidade. Para que isto seja possível, o grupo apresenta as sugestões abaixo:

- *Mais comunicação entre os membros da equipe*, a fim de garantir que as diferentes tarefas desempenhadas no dia a dia da organização ocorressem de maneira correlacionada e coerente, contribuindo para o alcance dos resultados da empresa;
- *Conscientização de cada membro do grupo*, uma vez que a responsabilidade pelos resultados da empresa não é apenas da administração mas de todos os colaboradores da Unicred;
- *Promoção de cursos com maior abrangência para todos os funcionários*, de tal forma que as pessoas aumentem o seu preparo para desempenhar as tarefas determinadas;
- *Divisão correta de serviços*, identificando quais são os colaboradores que possuem o perfil mais adequado para a realização de cada atividade, além de redirecionar tarefas quando algum dos colaboradores estiver sobrecarregado;
- *Liderança nos setores*, uma vez que a Unicred Florianópolis busca descentralizar suas atividades, permitindo que as equipes sejam auto-gerenciáveis;
- *Adequação do horário dos caixas para o almoço*, pois durante o período compreendido entre 11:00 e 13:00 h a quantidade de clientes aumenta e não é possível existir um esvaziamento do número de caixas executivos atendendo nos guichês;
- *Treinamento para assumir as tarefas*, de maneira que todos estejam preparados para desempenhar as funções que lhes foram atribuídas pela Diretoria da empresa.

### **3.2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho:**

Levando em consideração o contexto em que se encontrava a Unicred Florianópolis, a Diretoria da empresa, em parceria com a área de Recursos Humanos, desenvolveu e implantou um programa de Avaliação de Desempenho, tendo como objetivos os seguintes aspectos: (1) *desenvolver método de avaliação que propicie análise profissional do funcionário da Unicred Florianópolis;* (2) *oportunizar um momento entre gerência e equipe de trabalho para planejar, analisar e definir metas e objetivos;* (3) *avaliar o desempenho funcional, motivando o funcionário para a melhoria da qualidade do seu trabalho;* (4) *sistematizar um processo de distribuição de sobras* \*.

\*Entenda-se "sobras" da seguinte forma: a Unicred possui um sistema de participação nos lucros onde os empregados fazem jus a 4% do resultado semestral da empresa, e o critério para divisão deste valor é a Avaliação de Desempenho.

### **3.2.3. Metodologia utilizada:**

No que se refere a metodologia utilizada nesta sistemática de Avaliação de Desempenho, era prevista a avaliação de todos os funcionários pós período de desempenho, sendo que o processo de avaliação ocorreria com periodicidade semestral. Além disso, todos os funcionários participariam da elaboração do formulário de avaliação, sendo que a Diretoria e a Gerência analisariam o documento definindo sua implementação. Os responsáveis pelas avaliações seriam a Assessoria dos Talentos Humanos (Recursos Humanos) e as gerências, e estas comporiam as pastas funcionais de cada empregado, integrando sua ficha funcional. Também estava prevista a criação de sistemas de apoio ao funcionário nos itens que necessitassem de melhoria, após conclusão do processo de avaliação, o que também seria feito pela Assessoria dos Talentos Humanos.

### **3.2.4. Forma de Avaliação, Fatores, Indicadores e Graduações:**

Quanto a forma de avaliação utilizada, naquele momento a Unicred optou por utilizar a auto-avaliação, a avaliação pela chefia da equipe e pela área de Recursos Humanos, sendo que os fatores e indicadores elencados para serem avaliados são descritos no quadro a seguir:

QUADRO 5. FATORES E INDICADORES DEFINIDOS PELA UNICRED FLORIANÓPOLIS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 1997.

<b>FATORES</b>	<b>INDICADORES</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumpre prazos finais</li><li>• Cooperar com os colegas</li><li>• Aceita sugestões</li></ul>

<b>HÁBITOS DE TRABALHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia o cronograma de trabalho</li> <li>• Usa os equipamentos adequados</li> <li>• Sabe priorizar o trabalho</li> <li>• Organizado</li> </ul>
<b>DESEMPENHO NO CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Habilidades para resolver problemas</li> <li>• Tem idéias originais</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Contribuições concretas</li> <li>• Capacidade de comunicação</li> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Conhecimentos técnicos/profissionais</li> <li>• Habilidades práticas</li> <li>• Habilidades interpessoais</li> <li>• Capacidade de trabalho em equipe.</li> </ul>

Elaborado a partir de pesquisa realizada na Unicred Florianópolis.

É importante ressaltar que todos os itens recebiam a mesma ponderação e eram avaliados pela chefia imediata e pelo próprio empregado - auto-avaliação, de acordo com a seguinte graduação:

1	Precisa de alguma melhoria
2	Satisfatório
3	Muito bom
4	Excelente

A Avaliação de Desempenho era ainda complementada por outros quesitos que seriam pontuados, conforme quadro abaixo:

QUADRO 6. INDICADORES E GRADUAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE 1997 DA UNICRED FLORIANÓPOLIS.

<b>INDICADORES</b>	<b>GRADUAÇÃO</b>
<b>EXERCE CARGO DE CHEFIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• há um ano: 2 pontos</li> <li>• de um a dois anos: 3 pontos</li> <li>• acima de dois anos: 4 pontos</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEL PELO ENSINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funcionário que dá suporte técnico no setor: 2 pontos</li> <li>• ensino do colega da equipe no último semestre: 3 pontos</li> </ul>
<b>FORMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• curso superior: 3 pontos</li> <li>• curso superior específico: 5 pontos</li> <li>• em formação: 2 pontos</li> </ul>
<b>CURSOS EXTRA-CURRICULARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 horas: 2 pontos</li> <li>• 20 horas: 3 pontos</li> <li>• 30 horas: 5 pontos</li> <li>• acima de 30 horas: 10 pontos</li> </ul>
<b>TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de 6 meses a 1 ano: 10 pontos</li> <li>• de 1 a 2 anos: 20 pontos</li> <li>• de 2 a 3 anos: 30 pontos</li> <li>• de 3 a 4 anos: 40 pontos</li> </ul>

Elaborado a partir de pesquisa realizada na Unicred Florianópolis.

O somatório de pontos obtidos nestes indicadores dariam o resultado final, gerando uma ordem classificatória, que posteriormente poderia ser utilizada para fins de atribuição de promoção por merecimento ou qualquer outra ação que a Diretoria considerasse pertinente.

### 3.2.5. Descontentamentos relativos a este modelo de Avaliação de Desempenho:

Esta sistemática foi utilizada na empresa durante um ano mas alguns aspectos em seu funcionamento começaram a gerar descontentamentos. Por este motivo, foi realizada uma reunião com toda a equipe em agosto de 1998, onde constatou-se que o grupo realmente identificava alguns incômodos em relação a Avaliação de Desempenho, tais como falta de conhecimento sobre a abrangência dos parâmetros para avaliação, ou seja, até que ponto cada um dos indicadores elencados estava sendo observado, e o fato de que os fatores objetivos estavam distorcendo os resultados da avaliação de modo que sempre os mesmos empregados eram os primeiros colocados na ordem classificatória.

Todavia, nesta mesma reunião, ao serem questionados sobre os benefícios da avaliação, afirmaram que o método é bastante útil por oportunizar o recebimento de *feedback* sobre seus pontos fracos. É importante ressaltar que nada foi dito sobre os pontos fortes identificados ou sobre a possibilidade de renegociar metas para o próximo período, o que pode significar que o grupo estava enxergando a Avaliação de Desempenho muito mais como um instrumento capaz de identificar falhas do que como uma ferramenta para crescimento e aperfeiçoamento profissional. Segundo o depoimento de um Gerente da Unicred,

*"o grupo não validou a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de aferição de resultados e sim como uma forma de permitir o crescimento pessoal. Eles sentiam-se desconfortáveis com a exposição pessoal que este instrumento causava perante o grupo e principalmente perante a Diretoria, pois pelo fato de ser um grupo basicamente homogêneo, as diferenças quase não apareciam e com a Avaliação elas acabavam vindo à tona".*

Ao ser questionado sobre os principais problemas que apareceram na época de sua implantação, informa que

*"ocorreram resistências por parte de alguns componentes do grupo, pois ficaram preocupados acerca de como ficaria sua imagem perante os colegas e frente à própria Diretoria da empresa, uma vez que até então eram vistos como iguais e as diferenças passariam a ser visualizadas".*

Segundo este gerente entrevistado, os problemas foram parcialmente contornados durante o processo mas permaneceram alguns descontentamentos que durante o transcorrer da implantação da Avaliação de Desempenho tornaram-se mais explícitos até serem claramente pontuados em reunião avaliativa feita após sua total implantação.

No questionário aplicado nos colaboradores da Unicred Florianópolis constata-se que o percentual de total satisfação com aquela sistemática era de apenas 7%, acrescido de mais 36% que consideravam-na adequada. No entanto, mais de 50% dos colaboradores estavam descontentes com a Avaliação de Desempenho, pois ficou durante muito tempo sem sofrer adaptações, além de ser tendenciosa em seus resultados, uma vez que os funcionários mais antigos acabavam ficando com as melhores classificações, em função do aspecto "tempo de serviço" atribuir uma pontuação bastante alta aos avaliados.

Além disso, apenas 29% dos colaboradores considerou que a Avaliação de Desempenho estava alcançando o objetivo ao qual se propunha, ou seja, identificar o real desempenho de cada empregado, a fim de permitir o acompanhamento dos casos onde ele estivesse sendo insatisfatório, redirecionando ações, quando necessário.

Este panorama despertou na gerência a necessidade de reformular o sistema de avaliação de desempenho vigente, buscando uma proposta que viesse ao encontro das aspirações de toda a equipe.

### **3.3. ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADA NA UNICRED FLORIANÓPOLIS:**

A Avaliação de Desempenho utilizada na Unicred Florianópolis no período compreendido entre Julho de 1997 e Agosto de 1998, apresentava algumas distorções em relação ao que prevê a literatura sobre o assunto, apresentada no capítulo 2 desta dissertação. Estas distorções começaram a ser identificadas pelos colaboradores e Diretoria da Unicred Florianópolis, provocando a necessidade de reformulá-la. Além disso, observa-se que a então Avaliação de Desempenho utilizada funcionava muito mais como um mecanismo para

fortificar a tendência mecanicista e burocratizante da empresa, do que como um instrumento capaz de promover o crescimento e aperfeiçoamento da equipe. A seguir, apresenta-se cada uma destas distorções, com as devidas considerações teóricas bem como a opinião dos colaboradores e dirigentes da empresa.

### **3.3.1. Avaliação de Desempenho: instrumento capaz de estimular a cooperação entre os membros da equipe ou um gerador de competição?**

De acordo com a Diretoria da Uniced Florianópolis, é desejo da administração desenvolver espírito de equipe entre os seus colaboradores; no entanto, no seminário realizado na empresa em 1997, onde se discutiu questões relativas a Avaliação de Desempenho, parece ter surgido um equívoco conceitual, pois os aspectos que foram priorizados, estavam focados em estimular o desenvolvimento individual e possivelmente a competitividade entre os membros da equipe. Preocupada com esta questão, a Assessoria de Recursos Humanos passou a realizar reuniões esporádicas com todos os funcionários, onde eram aplicadas Dinâmicas de Grupo com o objetivo de fortalecer o espírito de equipe e evitar problemas de relacionamento que a Avaliação de Desempenho poderia vir a ocasionar.

Esta medida sugere um caráter muito mais paliativo do que preventivo, onde buscava-se resolver os problemas de relacionamento que a Avaliação de Desempenho poderia estar trazendo ao invés de ser concebida como um instrumento capaz de estimular o aprendizado em grupo e a visão compartilhada.

Maia e Bussons (1981, p. 42) comentam o seguinte a este respeito: "Entendemos que a avaliação de desempenho deve traduzir, em forma de resultado para a empresa, o esforço conjunto de seus funcionários no desempenho de tarefas que lhes forem confiadas". Os autores destacam o fato de que a produção deve ser coletiva e o desempenho mensurado a partir de padrões quantitativos e objetivos, ao invés de se realizar uma avaliação subjetiva e personalizada, onde os interesses pessoais são priorizados e colocados à frente dos objetivos do grupo.

Ao serem questionados em relação ao quanto esta Avaliação de Desempenho vinha colaborando para a formação do espírito de equipe na Uniced, 64% dos membros da equipe

afirmaram que ela gerava competição, o que não é desejável num panorama de organização em aprendizagem, onde se procura construir uma visão compartilhada.

O gerente entrevistado compactua da mesma opinião que o grupo e comenta o seguinte:

*" a força do instrumento parecia estar sustentada no espírito de competição que acabava criando; assim, era necessário trabalhar junto no outro lado do processo, ou seja, no acompanhamento, para fazer necessárias correções. A Avaliação de Desempenho pode aumentar fissuras existentes no grupo ou torná-las nuas, evidentes, pois talvez já estivessem ali presentes. Eu tenho uma equipe multidisciplinar e muitas pessoas que fazem tarefas diferentes precisam ser comparadas durante o processo de avaliação, o que pode gerar problemas. Para desmistificar o instrumento é necessário um trabalho comportamental muito forte".*

Este comentário indica uma grande preocupação por parte da chefia do grupo no sentido de buscar garantir a realização de um acompanhamento efetivo de todo o processo, a fim de evitar possíveis distorções, que poderiam comprometer os resultados alcançados. O referido acompanhamento implica em ações não só no final do processo, no período pós-fechamento das avaliações, mas também durante a etapa de implementação, a fim de identificar e atuar sobre as resistências que possam aparecer durante este período.

### **3.3.2. A negociação das metas a serem avaliadas.**

No seminário realizado na Unicred Florianópolis, no qual se discutiu entre outros aspectos, a Avaliação de Desempenho, identifica-se, através da lista de sugestões apresentada pelo grupo, uma possível necessidade manifesta de possuir uma maior clareza acerca das diretrizes da empresa e de seu papel neste processo. Além disso, constata-se um desejo de ser devidamente qualificado para desempenhar as atividades pelas quais será responsabilizado. Maia e Bussons (1981) afirmam que a aferição do desempenho propriamente dita é a última etapa de um processo que deve começar pela definição de diretrizes da empresa, passando pela determinação das metas a alcançar, acompanhadas de seu cronograma, incluindo o desdobramento das metas em procedimentos, a constatação dos resultados, para somente assim ser traduzido em um fechamento da avaliação.

Um dos colaboradores da empresa manifesta, através do questionário aplicado por ocasião da pesquisa desta dissertação, a necessidade de possuir metas traçadas para o próximo período. A respeito disso, Gillen (2000, p. 21) afirma que "os níveis de desempenho funcionam melhor quando as descrições de desempenho são acordadas com os funcionários bem antes de suas avaliações". Além disso, não é coerente cobrar resultados que não foram acordados antecipadamente; é como se as pessoas tivessem que participar de um jogo no qual desconhecem as regras.

Ressalta-se que a Diretoria da Unicred realiza reuniões bimestrais com o quadro de funcionários, de tal forma que todos possam receber feedback constante acerca da maneira como estão sendo vistos pela administração da empresa. Além disso, traça metas periodicamente, que são acompanhadas e redirecionadas, sempre que necessário. Todavia, embora houvesse este tipo de preocupação com o acompanhamento do grupo e com a definição de metas, estas ações não estavam diretamente vinculadas a ferramenta de Avaliação de Desempenho.

### **3.3.3. A busca do comprometimento**

Um aspecto que deixa a desejar na maneira como foi concebida a ferramenta de avaliação utilizada na Unicred Florianópolis entre 1997 e 1998 é o fato de que embora tenha sido prevista a participação dos funcionários na elaboração do formulário de avaliação, era apenas neste momento que o grupo tinha a possibilidade de manifestar sua opinião. No entanto, para que a Avaliação de Desempenho reflita as reais necessidades de crescimento e aperfeiçoamento da equipe, a participação do grupo deve iniciar no momento de criação da sistemática, quando são traçados objetivos e definida a metodologia.

Não é possível implantar um processo capaz de afetar diretamente a carreira profissional de todos os empregados sem que estes estejam verdadeiramente comprometidos com o que está sendo proposto. A respeito disso, Lucena (1992, p. 61) comenta que "ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa busca-se uma mudança que afetará o *status quo* vigente, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura

empresarial, envolvendo toda a força de trabalho da organização”. Desta forma, “comprometimento é uma palavra-chave neste processo, como em qualquer processo de mudança. É o indicador relevante que responderá pelo sucesso ou pelo fracasso dos resultados, pela sua qualidade e durabilidade ou pela sua frustração e descontinuidade”. Se o objetivo da administração é obter sucesso na implantação da Avaliação de Desempenho, é fundamental buscar o comprometimento de todas as pessoas.

Um dos empregados da equipe manifesta o quanto considera importante a chefia imediata comprometer-se verdadeiramente com o processo da Avaliação de Desempenho, não fazendo dele apenas mais uma forma de controle burocrático sobre a equipe:

*"Os responsáveis devem estar mais próximos de seus colaboradores, avaliando dia a dia o desempenho"*

Lucena (1992, p. 75) comenta que “o ponto crítico é a gerência permanente do processo de desempenho, exercida participativa e co-responsavelmente com o empregado, na base do relacionamento interpessoal, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações”.

A Administração da Unicred Florianópolis tem total clareza do quanto a busca do comprometimento por parte dos colaboradores da empresa é fundamental e por este motivo frequentemente implementa ações que reforçam esta premissa, chamando todos os funcionários à co-responsabilidade. Segundo a opinião de um de seus gerentes,

*"isto é exatamente o que diferencia a equipe da Unicred Florianópolis das demais, ou seja, o nível de comprometimento de todos os empregados, causando inclusive surpresa em colegas de outras singulares"*.

Este gerente informa que possui uma equipe bastante comprometida com os resultados da Unicred Florianópolis, o que colabora para o atingimento dos objetivos traçados para a empresa.

*"Eu tenho uma equipe ímpar, a melhor! Eu não poderia ter tanta afinidade com um grupo como consegui aqui. Eles são leais, íntegros e responsáveis"*.

Desta forma, torna-se incoerente que a Avaliação de Desempenho não funcione da mesma maneira; ela necessita ser construída, desde sua concepção, com a participação de todos.

#### **3.3.4. Periodicidade das avaliações**

Quando se fala sobre a periodicidade da Avaliação de Desempenho é fundamental que seja previsto acompanhamento mensal, sendo que o fechamento das avaliações, este sim, pode acontecer semestralmente. É importante ressaltar que apesar de haver a cultura de se realizar reuniões periódicas para o acompanhamento das metas na Unicred Florianópolis, isto não acontecia de maneira vinculada a Avaliação de Desempenho, de modo que os empregados enxergavam estes dois processos de forma estanque.

Ao serem questionados em relação à periodicidade das avaliações, os colaboradores manifestam um descontentamento; hoje ela é apurada semestralmente, sem qualquer tipo de acompanhamento mais constante. Todos os colaboradores apontaram para a necessidade de se realizar algum tipo de acompanhamento mensal, evitando que a avaliação ocorra apenas no final do semestre, quando já não será possível agir proativamente a fim de eliminar problemas de desempenho que apareçam durante o período.

O gerente entrevistado concorda com o grupo, e comenta o seguinte:

*"eu achava que deveria ser semestral mas o grupo está me convencendo que precisa ser trimestral. Eu concordo com isso desde que se encontre uma forma ágil de fazer isso, ou as avaliações tomarão todo o meu tempo; quando eu terminar de entrevistar a última pessoa, já está na hora de começar de novo!"*

Parece que o grupo está sinalizando para uma necessidade de receber acompanhamento sistemático de seu desempenho, o que não está sendo possível com um retorno dos resultados alcançados acontecendo apenas duas vezes no ano.

### **3.3.5. Acompanhamento do desempenho**

Os empregados da Uniced Florianópolis, por ocasião da aplicação da Avaliação de Desempenho utilizada entre 1997 e 1998, enxergavam-na como uma oportunidade da gerência e equipe de trabalho planejarem, analisarem e definirem metas e objetivos, o que pode significar que estas definições ficariam restritas exclusivamente ao momento de fechamento da Avaliação de Desempenho, que ocorreria semestralmente. Isto inviabiliza qualquer tipo de acompanhamento sistemático dos resultados que vem sendo alcançados gradativamente.

As avaliações eram aplicadas na Uniced após um determinado período de desempenho, quando na realidade sabe-se que deve ser um processo contínuo de acompanhamento e não apenas uma data marcada para acertos de contas. Se o objetivo do processo é alavancar resultados e promover o crescimento da equipe, é fundamental que existam mecanismos capazes de identificar possíveis desvios durante o período que está sendo avaliado, a fim de corrigi-los imediatamente.

O acompanhamento do desempenho precisa estar previsto e ocorrer verdadeiramente, ao invés da Avaliação de Desempenho ser reduzida apenas a um momento ao final do semestre para "aparar as arestas" da atuação de cada profissional. Lucena (1992) diz ser de fundamental importância o acompanhamento do desempenho, que pode ser operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento e os resultados dos trabalhos. Estas reuniões abrem espaço para o empregado se manifestar, para falar sobre as atribuições de seu cargo, sobre problemas de trabalho, sobre as dificuldades que enfrenta, sobre o apoio e a compreensão que desejaria receber. Embora seja uma responsabilidade da chefia acompanhar o trabalho, dar assistência a seus subordinados, estar disponível para resolver problemas, rever as metas, tomar decisões e orientar a sua equipe, nem sempre essa presença se faz de forma proativa e eficiente, o que pode comprometer todo o resultado do processo da Avaliação de Desempenho. É necessário que após cada reunião sejam registrados seus resultados a fim de garantir a continuidade deste acompanhamento. Além disso, embora seja estabelecida uma periodicidade para as reuniões, deverão ser realizadas quantas se tornarem necessárias.

É importante ressaltar que já nesta época as metas da empresa eram acompanhadas mensalmente, através do repasse de informações em reuniões e apresentação de mapas de resultado; além disso, existe a prática de se realizar reuniões relâmpago semanalmente para sintonizar toda a equipe em torno de uma mesma visão. Porém, isto acontecia desvinculado da Avaliação de Desempenho, como se acompanhar os resultados da empresa e o desempenho dos empregados fossem processos que caminham paralelamente, ao invés de atrelados entre si.

Ainda outro aspecto presente na citada Avaliação de Desempenho utilizada na Unicred e que não se encontrava coerente com o que a literatura sugere é o fato de que os sistemas de apoio ao funcionário só estavam previstos para o período após a conclusão do processo de avaliação, mas provavelmente seriam necessários antes disso, ou seja, durante o período a ser avaliado, permitindo a correção de desempenhos insatisfatórios com maior antecedência.

Na realidade, o acompanhamento dos empregados acontecia sim periodicamente, mas de forma desvinculada da Avaliação de Desempenho, de modo que as pessoas não percebiam o quanto os feedbacks recebidos estavam interrelacionados com a forma como o seu desempenho estava sendo visto. Em algumas ocasiões, parecia que os comentários feitos durante as reuniões periódicas só faziam sentido quando eram traduzidos numa nota de Avaliação de Desempenho, sendo que algumas pessoas manifestavam surpresa em relação aos resultados. Isto ocorria porque as pessoas não conseguiam enxergar sistemicamente as reuniões de acompanhamento e a Avaliação de Desempenho, ficando com a sensação de que se tratavam de dois processos totalmente desvinculados.

### **3.3.6. Avaliação de Desempenho X Aferição do Mérito**

Outro equívoco na elaboração dos objetivos da sistemática de Avaliação de Desempenho analisada aqui, é o fato de que apesar da literatura deixar bastante evidente que não é aconselhável utilizá-la atrelada a aumento de salário ou outros ganhos monetários, isto acabou sendo previsto como um de seus principais objetivos, ao ser apontada como ferramenta para distribuição de sobras. Hoje, mais do que nunca, as empresas vem percebendo que os resultados alcançados são mérito da equipe e não conquista individual, de tal forma que se este instrumento for utilizado para distribuição de sobras, precisa ser feito de maneira bastante

criterosa, a fim de não comprometer o desenvolvimento do espírito de equipe e da visão compartilhada que se pretende construir.

Destaca-se o fato de que a distribuição de sobras já acontecia anteriormente na Unicred sendo que o critério utilizado era o da proporcionalidade à remuneração de cada empregado. A Diretoria estava descontente com esta metodologia pois as pessoas eram premiadas duplamente por possuírem mais tempo de empresa, o que não necessariamente significava que sua produtividade havia sido maior do que a dos demais participantes do grupo. Assim, a Avaliação de Desempenho passou a ser vislumbrada como um critério mais justo para divisão destas sobras.

Os colaboradores da empresa manifestaram o desejo de que o processo de valorização do desempenho não ocorresse apenas através do aumento de salário, o que na verdade seria apenas aferição do mérito, mas também pelo reconhecimento por parte da gerência na qualidade dos serviços prestados. A mesma opinião aparece nos dados coletados através do questionário, onde a maioria dos colaboradores, ao serem questionados sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho, demonstraram conhecer o que a ferramenta realmente se propõe a fazer, respondendo da seguinte forma:

*"Dar conhecimento sobre o seu comportamento/desempenho a fim de melhorá-lo; oferecer retorno de como foi seu desempenho; comparar o desempenho com as expectativas da empresa; reflexão sobre o próprio desempenho; dar oportunidade para aproveitar sugestões e idéias dos funcionários; valorização do funcionário".*

Apenas um empregado citou a Avaliação de Desempenho como um mecanismo de distribuição de sobras, o que segundo Lucena (1992, p. 50), é uma prática totalmente desaconselhada: " A bandeira da década de 90 será a participação nos lucros. As organizações dos trabalhadores não irão concordar com discriminações de desempenho, como mecanismos para distribuir lucros" .

A opinião de um dos gerentes da Unicred Florianópolis, ao ser questionado sobre o papel da Avaliação de Desempenho neste processo de desenvolvimento da equipe, é a seguinte:

*"A Avaliação de Desempenho é um instrumento de crescimento pessoal e profissional. Falei em crescimento propositalmente porque ao se falar em valorização ainda ocorrem distorções. A Avaliação de Desempenho é mais do que instrumento de valorização do mérito. É uma forma de saber como estou sendo visto pela chefia e pelos colegas e como posso buscar crescimento."*

Percebe-se que o entrevistado faz uma clara distinção entre Valorização do Mérito e Avaliação do Desempenho, o que em muitas empresas ocorre de maneira indistinta, ocasionando distorções no alcance dos objetivos voltados a alavancagem de resultados e desenvolvimento das pessoas avaliadas, além de provocar possíveis distorções nos resultados da própria avaliação. A esse respeito Lucena (1992, p. 12) afirma que a Avaliação de Desempenho precisa ser trabalhada no ambiente organizacional como um processo de Gestão do Desempenho e não apenas como um formulário preenchido em determinada data sem qualquer consequência para o desenvolvimento das pessoas, funcionando apenas como um mecanismo para concessão do mérito.

O entrevistado informa que embora tenha clareza do real papel da Avaliação de Desempenho, ela foi implantada na Unicred no 2º semestre de 1997 muito mais como uma tentativa de reconhecimento do que instrumento capaz de promover o crescimento das pessoas, ou seja, estava atrelada a ganhos financeiros, servindo apenas para distinguir o mérito.

Para que a Avaliação de Desempenho atinja os objetivos aos quais se propõe faz-se necessário corrigir esta distorção.

### **3.3.7. A Análise da Capacitação Profissional**

Ao observar os indicadores selecionados na ferramenta de Avaliação de Desempenho aqui analisada, identifica-se que em nenhum momento o desempenho estava sendo avaliado e sim a qualificação profissional, ou seja, o nível de competência ou capacitação profissional de cada colaborador para gerar o desempenho esperado. Com certeza este aspecto é importante e precisa ser identificado uma vez que a qualificação profissional irá sinalizar até que ponto cada indivíduo está em condições de oferecer o desempenho que dele se espera, mas isto não pode ser confundido com a aferição do desempenho propriamente dito.

Um gerente entrevistado revela que não era mensurar o desempenho o objetivo principal daquela ferramenta e sim identificar a postura e os comportamentos manifestos de cada componente do grupo; ele comenta que

*"até ali o que existiam eram pessoas jovens e ainda imaturas, brincando de trabalhar num banco, e portanto, avaliar a postura, tornava-se de extrema importância".*

Isto confirma que a sistemática aplicada era mesmo muito mais uma forma de detectar a Qualificação Profissional do que propriamente uma ferramenta de Avaliação de Desempenho.

Ao serem questionados sobre quais os fatores e indicadores importantes que deveriam constar na nova proposta de Avaliação de Desempenho, os colaboradores manifestam uma certa confusão conceitual em relação ao que vem a ser desempenho e qualificação profissional. Os fatores apontados pelo grupo como sugestão para avaliar o desempenho, que podem ser observados no Quadro 7, na realidade são aspectos que se referem a checagem do nível de qualificação profissional de cada colaborador, que apesar de poder influir no desempenho apresentado, não podem ser caracterizados como padrões de desempenho a serem negociados e perseguidos. Lucena (1992, p. 127) diferencia estes dois conceitos complementares, da seguinte maneira: “Qualificação Profissional é, portanto, condição para o desempenho e desempenho é consequência da qualificação (sem se esquecer que outras variáveis afetam o desempenho). O nível de qualificação ou capacitação pode responder pela qualidade do desempenho, na medida em que uma pessoa não poderá realizar uma tarefa sem que tenha sido preparada ou habilitada para isto. Certamente, essa interação tão forte entre capacitação e desempenho originou a concepção tradicional de métodos de avaliação de desempenho orientados para avaliar capacitação e não desempenho, dificultando o raciocínio na busca do entendimento e da aceitação dos conceitos. O resultado é que a maioria dos programas de avaliação de desempenho continuam sendo formulados para avaliar conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes, sem nenhuma referência ao desempenho, ao trabalho realizado, aos resultados apresentados”.

Faz-se necessário diferenciar estes dois conceitos sob pena de colocar o foco da Avaliação de Desempenho na identificação das habilidades e atitudes necessárias para o alcance das metas traçadas, e não nos resultados atingidos.

QUADRO 7. FATORES SUGERIDOS PELA EQUIPE DA UNICRED FLORIANÓPOLIS PARA A NOVA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

<b>FATORES</b>	<b>N.º de ocorrências por fator</b>
Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade.	03
Iniciativa; Interesse; Pontualidade; Qualidade no trabalho; Conhecimento técnico profissional; Criatividade; Determinação; Cooperação.	02
Decisão gerencial; Capacidade de administrar situações novas; Eficiência; Assiduidade; Crescimento dentro da função; Espírito de equipe; Facilidade em resolver problemas; Respeito.	01

Elaborado a partir do questionário aplicado na Uniced Florianópolis

### 3.3.8. Subjetividade X Objetividade da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é capaz de avaliar tanto aspectos objetivos, mensuráveis, quanto aspectos subjetivos; no entanto, os aspectos subjetivos são passíveis de distorções por não poderem ser mensurados com total imparcialidade do avaliador, ou seja, as pontuações dos fatores objetivos podem ser medidas matematicamente, enquanto que dos subjetivos, depende da percepção do avaliador. Na ferramenta de Avaliação de Desempenho utilizada pela Uniced Florianópolis, não existiam metas claramente definidas e negociadas previamente. As metas eram determinadas e acompanhadas junto com o grupo mas tratadas como um outro processo que ocorria em paralelo ao ato de avaliar o desempenho. Isto significa que os fatores e indicadores utilizados tendiam à subjetividade.

Constata-se que todos os aspectos chamados de "hábitos de trabalho" e "desempenho no cargo" são subjetivos e não mensuráveis, o que deixa margens para possíveis aferições de desempenho incorretas ou inconsistentes, uma vez que é apenas a opinião pessoal do avaliador que irá definir a pontuação recebida pelo avaliado nestes itens.

Já os aspectos objetivos tais como "tempo de serviço" e "formação", não medem desempenho e são aspectos que a curto prazo fogem da possibilidade do indivíduo de atuar sobre eles para mudar seu resultado. Além disso, estes aspectos objetivos possuem uma pontuação tão alta que acaba neutralizando os resultados nos demais itens, fazendo com que a pontuação final na avaliação de desempenho seja consequência apenas destes indicadores, de tal forma que um indivíduo que ocupe posição de chefia, tenha vários anos de empresa e nível superior em área afim, já possui condição de saber que será um dos primeiros colocados na avaliação mesmo antes do semestre iniciar, e independente do desempenho que apresente.

Nas sugestões apresentadas pelos colaboradores da empresa, surgiram as seguintes colocações:

*"Corrigir a distorção que existe em relação ao tempo de serviço; peso maior para o produção efetuada; reavaliar pontuação dos indicadores; que seja mais abrangente e objetiva; usar tempo de serviço apenas para fins de desempate; a avaliação deve espelhar a realidade".*

Observa-se que o grupo manifestou incômodos em relação a distorção provocada nos resultados apurados na avaliação em função da pontuação alta atribuída ao tempo de empresa de cada colaborador. Isto provocou descontentamentos inclusive nas pessoas que eram favorecidas com este indicador, por desejarem provar sua competência sem necessidade de respaldar-se no tempo de empresa. As duas sugestões seguintes, ou seja, peso maior para o produção efetuada e reavaliar a pontuação dos indicadores parecem referir-se a este mesmo aspecto. O mesmo se repete em relação às duas últimas sugestões apresentadas, ou seja, usar tempo de serviço apenas para fins de desempate e a avaliação deve espelhar a realidade.

Finalmente, a sugestão de que a avaliação seja mais abrangente e objetiva parece estar refletindo um descontentamento em relação aos indicadores utilizados naquela sistemática, que mediam apenas qualificação profissional, não refletindo o real desempenho de cada colaborador.

Para que a Avaliação de Desempenho alcance os resultados desejados, é fundamental que as metas a serem alcançadas, bem como os fatores e indicadores a serem avaliados, sejam criteriosamente negociados e escolhidos.

### **3.3.9. A escolha do método/forma de avaliação**

É necessário dedicar a devida atenção a escolha do método que será utilizado na Avaliação de Desempenho, ou seja, de que forma ela ocorrerá, quem serão os avaliadores. No período aqui analisado, a Unicred optou por utilizar a auto-avaliação, a avaliação pela chefia da equipe e pela área de Recursos Humanos.

A literatura sobre o tema, porém, afirma ser aconselhável incluir além de auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata (assessorada ou não pela área de Recursos Humanos), também a avaliação cruzada, a fim de aumentar o número de percepções acerca de uma mesma pessoa, evitando possíveis distorções provocadas por opiniões pessoais do avaliador. Gillen (2000, p. 32) informa que a "Avaliação 360 graus é uma tendência crescente e valiosa". Aqui o autor se refere a um sistema de avaliação que tem atingido popularidade entre empresas nos Estados Unidos e Europa onde a empresa e/ou funcionário recebem *feedback* envolvendo a identificação do atual estágio das competências do profissional bem como sugestões de aperfeiçoamento e desenvolvimento, para aumentar a sua eficácia nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho.

A avaliação 360 graus consiste em um processo dinâmico realizado entre profissionais de uma mesma equipe onde cada um será avaliado por um grupo composto por seus pares, chefia imediata e em alguns casos, clientes, fornecedores e subordinados, além de sua auto-avaliação. Esta sistemática permite expandir o número de percepções acerca do desempenho de uma mesma pessoa, minimizando a margem de erros.

Esta também parece ser a opinião da equipe da Unicred Florianópolis, pois ao serem questionados sobre qual é a melhor maneira de ter uma avaliação justa do desempenho, foram obtidas 31 respostas, apesar de apenas 14 colaboradores haverem respondido ao questionário, o que indica que a maioria dos colaboradores optou por mais de uma resposta. Isto pode significar uma tendência do grupo a acreditar que formas de avaliação combinadas são mais

eficazes, pois permitem que mais de uma figura avaliadora posicione-se em relação a quem está sendo avaliado, minimizando a margem de erros.

### **3.3.10. A preparação dos avaliadores**

Tão importante quanto possuir uma ferramenta de Avaliação de Desempenho bem elaborada, é investir no preparo das pessoas que ocuparão o papel de avaliadores, a fim de minimizar as possibilidades de distorção e o aparecimento dos "Vícios de Avaliação de Desempenho" comentados por Bergamini (1988).

Ao serem questionados quanto ao seu preparo para avaliar os colegas de trabalho, o grupo encontra-se dividido, sendo que metade dos colaboradores considera-se preparado para realizar avaliação cruzada, enquanto que a outra metade sente que ainda não é o momento de fazer isso. Constata-se ainda que 72% dos colaboradores sentem-se preparados para avaliar os seus colegas, desde que dentro de seu próprio setor.

No que se refere a quanto cada colaborador considera que o grupo está preparado para avaliar os colegas, repete-se o quadro anterior, ou seja, o grupo encontra-se dividido em relação a opinião sobre o preparo do colega para participar de avaliação cruzada, enquanto ocupante do papel de avaliador. Estas duas questões apontam para a necessidade de realizar algum trabalho de preparação no caso do grupo optar pela auto-avaliação ou avaliação cruzada.

O gerente entrevistado reforça esta percepção do grupo, através do seguinte comentário:

*"Em relação a auto-avaliação, sem dúvida estão preparados pois possuem uma boa percepção de si mesmos, o que vem sendo confirmado pelas últimas avaliações à exceção de um ou outro caso. No entanto, em relação a avaliação cruzada, acredito que o grupo não está preparado e inclusive não aceita avaliar de bom grado. Eles acham que somente são capazes de avaliar as pessoas que trabalham em seu próprio setor".*

Isto indica que ao se fazer a opção por uma avaliação cruzada, é necessário prever um período para preparação do grupo, a fim de que eles se sintam confortáveis no papel de

avaliadores. Lucena (1992, p. 71) reitera esta preocupação presente no grupo da seguinte forma: ‘O funcionamento da Avaliação de Desempenho, como processo que busca a realização do negócio e identifica a real contribuição de cada colaborador da organização, fundamenta-se na transparência, na definição de responsabilidades e na prática do comportamento democrático. Essas características não estão presentes no ambiente de muitas organizações. Portanto, será necessário intervir na cultura organizacional e a transformação esperada poderá levar mais tempo do que o desejado’. Ao se implantar um processo de Avaliação de Desempenho estas preocupações precisam estar presentes sob pena de comprometer os resultados desejados.

### **3.3.11. Expectativas em relação à nova proposta de Avaliação de Desempenho**

O gerente da Unicred Florianópolis entrevistado, ao ser questionado acerca de suas expectativas em relação a nova Avaliação de Desempenho que começou a ser implantada a partir de 1999 e em relação a que vantagem competitiva espera obter a partir de sua total implementação, afirma que seu desejo é alcançar a

*"...profissionalização de toda a equipe. Espero que cada um seja capaz de reconhecer e ver que precisa buscar o crescimento. Se não for possível oferecer o peixe, que possamos dar a vara a cada um e ensiná-los a pescar!"*

Parece estar presente neste comentário uma preocupação com o autodesenvolvimento do grupo, onde a empresa estaria apontando um possível caminho mas cada indivíduo buscaria apostar em sua carreira profissional. O gerente entrevistado comenta não saber qual é a forma mais adequada de implantar uma Avaliação de Desempenho bastante ajustada ao grupo, pois cada pessoa reage de uma maneira diferenciada, sendo necessário adequar o processo durante a implantação, mas não tem dúvidas de que o foco precisa estar no desenvolvimento pessoal e no espírito de equipe. Revela ainda o seguinte:

*"eu quero ver desenvolvido no grupo o espírito da preocupação que ele precisa ter com o cooperado, gerenciando as contas com seriedade e competência. Para isso, o grupo precisa se*

*profissionalizar, afinal, trabalham com uma clientela altamente exigente, personalista, bem colocada no mercado de trabalho e que faz questão do bom atendimento".*

Finalmente, este gerente conclui sua entrevista dizendo que:

*"Para mim não existe causa sem consequência ou consequência sem causa. Se não dermos continuidade ao que está sendo proposto, nada disso funciona; nossos esforços serão em vão. Remuneração diferenciada, valorização das pessoas, investimento na carreira - por iniciativa pessoal e por parte da empresa - tudo isso precisa estar correlacionado com a Avaliação de Desempenho. Se as coisas forem colocadas num encadeamento, haverá receptividade. Senão, é perda de tempo".*

Mais uma vez fica evidenciada a preocupação do entrevistado com a utilização da Avaliação de Desempenho como uma ferramenta gerencial, cuja filosofia precisa estar coerente com aquela utilizada pela empresa nos demais processos; do contrário, será apenas um mecanismo de controle burocrático de seus funcionários.

Para finalizar este capítulo, deve-se ressaltar que a pesquisa realizada na Unicred Florianópolis confirmou a necessidade de reformular a Avaliação de Desempenho utilizada até então na instituição uma vez que esta não foi concebida de acordo com as premissas necessárias para se construir uma organização em aprendizagem, o que tem sido uma meta perseguida pela atual Diretoria da empresa e uma aspiração de seus colaboradores. Embora existam inúmeras iniciativas por parte da Administração na direção de construir uma "Organização que Aprende", a Avaliação de Desempenho continuava funcionando de acordo com o modelo burocrático, utilizando mecanismos coercitivos e utilitários. O próximo capítulo trata da análise, à luz da literatura pesquisada, do novo modelo de Avaliação de Desempenho, elaborado em 1999, e implantado a partir do ano 2000, mas que ainda está sofrendo ajustes para aproximar-se do que prevê as teorias das Organizações em Aprendizagem.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNICRED FLORIANÓPOLIS**

Até este momento, fez-se a apresentação da dissertação, abordando aspectos relativos a Avaliação de Desempenho, segundo a concepção de diversos autores na área (Lucena, Bergamini, Moscovici, entre outros) e correlacionando-os com as bases teóricas das Organizações em Aprendizagem, por ser esta uma possível forma de conceber um novo *design* organizacional.

Lucena (1992, p. 14) comenta a esse respeito que “à rigidez dos padrões administrativos terá de ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que possibilitem criar o comprometimento com os desafios que se impõem”.

O desenvolvimento da pesquisa realizada nesta dissertação veio ao encontro dos anseios da Unicred Florianópolis que de acordo com as palavras de seus dirigentes, busca ser uma Organização em Aprendizagem e por isso precisa de sistemas gerenciais coerentes com os valores da empresa. Neste sentido, buscou-se analisar o novo modelo de Avaliação de Desempenho que ora está sendo implantado na empresa, a partir do referencial teórico levantado e das evidências empíricas colhidas a partir do Estudo de Caso.

Cabe ressaltar que não existe a pretensão de validar ou rechaçar o referido modelo, e sim identificar se estão presentes nesta ferramenta algumas categorias que se fazem necessárias num processo de Avaliação de Desempenho que se proponha a funcionar de maneira coerente com a filosofia das Organizações em Aprendizagem. No entanto, é importante ressaltar que o processo de construção do modelo necessita ser dinâmico e negociado passo a passo com o grupo, e revisto periodicamente a fim de refletir a realidade apresentada a cada novo momento da empresa.

Segue-se que a utilização de modelo semelhante em outras empresas com características diferentes das apresentadas pela Unicred Florianópolis necessita de novo estudo, uma vez que buscou-se aqui adequar o referencial teórico apresentado a um momento histórico pontual, e a características e expectativas peculiares a este referido grupo.

A Unicred Florianópolis vem implementando este modelo desde Janeiro de 2000 mas ainda está em fase de implantação e checagem, podendo ser revisto sempre que se fizer necessário.

Basicamente, ele apresenta as seguintes características: (1) *Continuidade*: pois não se restringe a um momento dedicado ao preenchimento de um formulário, em determinado época do ano; (2) *Periodicidade*: uma vez que prevê encontros formais que visam a dar e receber *feedback*; (3) *Flexibilidade*: adapta-se às peculiaridades de cada unidade organizacional/setor e às especificidades de trabalho de cada colaborador; (4) *Individualidade/Complementaridade*: visto que algumas metas são individuais, e outras grupais.

A seguir, apresentam-se as fases de operacionalização do modelo de Avaliação de Desempenho, divididas em cinco grandes blocos principais; estes blocos norteiam a lógica de construção do instrumento de Avaliação de Desempenho. São eles: (1) Negociação do Desempenho; (2) Análise da Capacitação Profissional; (3) Acompanhamento do Desempenho; (4) Avaliação do Desempenho; (5) Comprometimento. Pode-se observar assim que a Avaliação do Desempenho propriamente dita, é apenas um dos blocos deste processo, pois não se trata simplesmente de confrontar o resultado alcançado com a meta estabelecida, e sim descobrir formas de assegurar que o desempenho venha ao encontro do resultado esperado, adotando medidas gerenciais capazes de corrigir desvios que possam ocorrer durante o processo. Cada um destes blocos será apresentado separadamente, associando-os ao que já está ocorrendo na Unicred Florianópolis ou ainda está previsto acontecer, e correlacionando-os

com as "Cinco Disciplinas" de Peter Senge (1998), pois acredita-se que elas oferecem um embasamento teórico adequado para a análise de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho que se propõe a ser compatível com a filosofia das Organizações em Aprendizagem.

## 4.1. FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 4.1.1. Negociação do desempenho.

Este é o momento onde chefia e subordinados, juntos, negociam o desempenho esperado; para isso, é necessário definir para cada tarefa os padrões de desempenho, o que nada mais é do que a negociação das metas desejadas. Desta forma, é fundamental analisar a disponibilidade dos recursos e as condições que o empregado precisa para realizar o seu trabalho, uma vez que as metas deverão ser desafiadoras, embora exequíveis, evitando provocar desmotivação no grupo.

A negociação das metas a serem perseguidas colabora diretamente no desenvolvimento da **Maestria Pessoal** dos empregados, visto que é neste momento que será gerada a tensão criativa, ao se traçar os objetivos a serem perseguidos. Algumas metas terão caráter eminentemente individual, pois se referem a tarefas que são executadas por diferentes colaboradores da organização. Estas metas serão negociadas em entrevista individual entre o colaborador e sua chefia imediata; neste momento, é fundamental que chefia e subordinado estejam atentos aos **Modelos Mentais** que influenciam suas percepções acerca da capacidade do subordinado em atingir as metas propostas, evitando subestimar ou superestimar a capacidade do colaborador em enfrentar desafios. No momento em que as metas são traçadas, já começa a se criar uma expectativa em relação ao desempenho esperado, e se esta visão estiver distorcida, pode acabar comprometendo o desempenho de fato. Isto é o que Senge (1998) chama de *profecia auto-realizável*.

Outras metas, porém, serão dirigidas para toda a equipe, auxiliando no processo da construção da **Visão Compartilhada**; todos deverão trabalhar juntos na direção do que se

quer atingir, ou seja, da visão positiva, e desviando do que se pretende evitar, a visão negativa. Uma vez que as metas tendem a ser desafiadoras, o grupo precisará desenvolver a capacidade de **Aprender em Equipe**, discutindo abertamente suas dificuldades, medos e expectativas.

Além disso, no momento em que se realiza a negociação das metas, sejam elas individuais ou grupais, é fundamental que a administração da empresa **pense sistemicamente** sobre o que pretende atingir, tendo consciência de que os caminhos traçados para a Avaliação de Desempenho, estarão influenciando todo o funcionamento da empresa, pois é neste momento que está sendo dito a cada colaborador o que se espera dele.

No entanto, é importante destacar que embora haja um momento específico destinado à Negociação do Desempenho, o processo é contínuo. De acordo com o que foi identificado através do presente Estudo de Caso, na Unicred Florianópolis este processo de negociação de metas a serem atingidas já era realizado periodicamente, inclusive com a realização de reuniões de acompanhamento, onde o grupo era posicionado sobre os resultados parciais atingidos e traçava-se estratégias para redirecionar as ações, quando necessário. No entanto, isto nunca foi associado a Avaliação de Desempenho; os dois processos aconteciam de maneira estanque, mesmo porque a ferramenta de avaliação utilizada até então estava muito mais focada em avaliar capacitação profissional, ou seja, perfil de cada colaborador, do que em medir resultados alcançados.

Neste modelo estão previstos indicadores para observar a capacitação profissional, mas também outros indicadores capazes de acompanhar o desempenho apresentado na direção do alcance das metas negociadas anteriormente (anexos 1 e 2). No primeiro ano de implantação da nova ferramenta, seu foco ainda esteve voltado prioritariamente para os indicadores de capacitação profissional, mas a partir do segundo ano, o peso maior será dado para os indicadores que visam medir resultados alcançados.

#### **4.1.2. Análise da Capacitação Profissional.**

Só é razoável exigir determinado desempenho de um colaborador se ele estiver devidamente preparado e orientado para atingir a meta prevista. Muitas vezes resultados não são alcançados ou porque não foram esclarecidos adequadamente ou por falta de preparo de quem está realizando a tarefa. Num mercado onde as exigências de qualificação e de

competência profissional mudam constantemente, existem duas possibilidades de atuação gerencial: a primeira é substituir periodicamente o quadro de funcionários, dispensando aqueles que já não possuem o perfil adequado para a empresa e recrutando no mercado novos profissionais; este método, além de oneroso, dificulta a formação do espírito de equipe e a construção de uma visão compartilhada, uma vez que a rotatividade do quadro de pessoal é muito grande. Outra forma é investindo na atualização e reciclagem dos funcionários, proporcionando a aprendizagem de novos conhecimentos e técnicas, assim como o desenvolvimento de novas habilidades.

Mas, para investir na qualificação do corpo funcional, é necessário identificar como ele se encontra, quais suas deficiências e peculiaridades. Indivíduos que conseguem identificar claramente onde se encontram hoje e até onde pretendem chegar, estão desenvolvendo sua **Maestria Pessoal**, desde que para isso estejam buscando a auto-superação e colocar sentido no que fazem, ao invés de reproduzirem comportamentos que os outros - sociedade, família, amigos - esperam deles.

No entanto, de acordo com Cameron (1993), algumas pessoas acreditam em seu potencial criativo, na sua capacidade de superar desafios e romper obstáculos, enquanto outras, ao realizar a análise de sua capacitação profissional, sentem-se inferiorizadas, inseguras e incapazes. Isto pode estar sinalizando que tipo de **Modelo Mental** está presente, já que ele determina como o indivíduo enxerga e se relaciona com o mundo. Para que a Análise da Capacitação Profissional reflita a realidade objetiva, é necessário observar que tipo de modelo mental está regendo o comportamento de cada indivíduo, e se a imagem a respeito de si mesmo não está distorcida.

Deve-se ressaltar que é nesta fase que serão escolhidos os fatores e indicadores que serão observados no perfil de cada empregado, uma vez que a Análise da Capacitação Profissional, segundo Lucena (1992), propõe-se a avaliar aspectos subjetivos e basicamente relacionados a questões atitudinais dos indivíduos. Se o objetivo de uma empresa é construir uma **Visão Compartilhada**, fazendo com que seus empregados **aprendam em equipe** e que **pensem** a organização **sistemicamente**, deve-se escolher fatores e indicadores que apontem nesta direção.

No caso específico da Unicred Florianópolis, a equipe elegeu os aspectos que considera de maior relevância serem observados no atual momento da empresa, sendo que

podem ser substituídos semestralmente, desde que outras exigências estejam sendo impostas pelo contexto. Os fatores escolhidos para serem avaliados no primeiro e segundo semestre de 2000 foram os seguintes: (1) Responsabilidade; (2) Relacionamento Interpessoal; (3) Percepção/Postura Pró-ativa; (4) Administração do Tempo; (5) Iniciativa. Os indicadores, graduações e conceituação de cada um destes fatores podem ser observados no anexo 1. Estes aspectos foram escolhidos porque na opinião do grupo possuem um forte impacto sobre os resultados alcançados pela Unicred, além de auxiliarem na construção do espírito de equipe, uma vez que os indicadores estão voltados para questões relativas a busca da cooperação e do comprometimento, como por exemplo:

*"Comprometimento com a missão e objetivos da Unicred; ser capaz de identificar a necessidade de intervir na resolução de problemas do grupo, oferecendo espontaneamente sua colaboração; antecipar-se aos acontecimentos que podem comprometer os resultados do time; executar tarefas além de sua atribuição, quando as mesmas são prioritárias para a Unidade".*

Também é importante ressaltar que os fatores escolhidos pelo grupo possuem o mesmo grau de importância para o atingimento dos resultados da empresa, e portanto, não receberam ponderação diferenciada.

#### **4.1.3. Acompanhamento do Desempenho.**

O fechamento das avaliações costuma ser quadrimestral, semestral e em algumas empresas até anual, mas é imprescindível que ocorram reuniões periódicas de acompanhamento entre chefia e subordinado, para avaliar o andamento dos trabalhos e os resultados que estão sendo obtidos. Isto evita que ocorra um dos equívocos citados por Lucena (1992): O "Dia Nacional da Avaliação de Desempenho", onde se pretende aparar as arestas que surgiram durante todo o ano, porém, de forma tardia pois inúmeros problemas poderiam ter sido evitados se as devidas correções tivessem acontecido no momento oportuno.

Estas reuniões de acompanhamento abrem um canal de comunicação entre chefia e subordinado, o que em alguns casos requer a adoção de uma nova atitude frente a este relacionamento, cujo caminho passa pela prática do diálogo. Recordando o que diz Senge (1998), o propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual, evitando buscar

um vencedor, de tal forma que os indivíduos ganhem novas perspectivas que não seriam possíveis individualmente. Através do diálogo, chefia e subordinado podem explorar questões difíceis, de tal forma que cada um é capaz de observar o seu próprio pensamento.

As reuniões abrem espaço para o empregado se manifestar, exteriorizando dificuldades, comentando sobre as atribuições de seu cargo, problemas de trabalho, e revelando que tipo de apoio e compreensão deseja receber. O despreparo para o diálogo e sobretudo para enfrentar críticas poderá gerar descontentamentos, desconfortos e conflitos, dificultando a continuidade do processo. Isto faz com que algumas chefias busquem fugir das reuniões de acompanhamento, pois embora seja sua responsabilidade acompanhar o trabalho, dar assistência a seus subordinados, estar disponível para resolver problemas, rever as metas, tomar decisões e orientar a sua equipe, nem sempre essa presença se faz de forma proativa e eficiente.

Quando bem aproveitadas, estas reuniões oferecem às chefias a oportunidade de redirecionar ações, de tal forma que a visão da empresa possa ser também a visão do empregado. Os feedbacks oferecidos durante as reuniões entre chefias e subordinados, precisam ser mais do que simples exteriorização das percepções individuais, mas também devem abrir espaço para o diálogo, o que é imprescindível na construção de uma **Visão Compartilhada**.

Muitas vezes a saída para a superação de dificuldades individuais que estejam aparecendo, está na capacidade de **aprender em equipe**, pois a sinergia do grupo pode ser o ponto de alavancagem para alcançar resultados que não estavam sendo possíveis individualmente. Além disso, é necessário utilizar-se da **Visão Sistêmica**, pois o comportamento de cada indivíduo impacta diretamente nos resultados alcançados por todos os outros. Assim, além das entrevistas individuais de acompanhamento, devem ocorrer reuniões periódicas com toda a equipe para que esta possa visualizar o desempenho da empresa como um todo.

A Diretoria da Unicred Florianópolis está convencida da importância da realização destes acompanhamentos periódicos com toda a equipe, o que ocorre a cada dois meses. Além disso, o Gerente Geral realiza reuniões semanais para repasse de informações e reavaliações. No entanto, até hoje isto não acontecia de maneira integrada com a Avaliação de Desempenho, que acabava ocorrendo como um processo isolado dos demais sistemas gerenciais utilizados

na empresa. Este novo modelo de avaliação prevê o acompanhamento mensal do desempenho, através da realização de reuniões onde avaliador e avaliado terão oportunidade de comparar percepções acerca do andamento das metas negociadas e corrigir possíveis desvios no processo. Após cada reunião deverão ser registrados seus resultados. Embora seja estabelecida esta periodicidade para as reuniões, poderão ser realizadas quantas se tornarem necessárias.

Para facilitar o início do processo de Acompanhamento do Desempenho, a empresa utilizará uma ferramenta auxiliar denominada Plano de Desenvolvimento Individual, que visa proporcionar condições para uma reflexão sobre a vida profissional e pessoal de cada funcionário. Um Plano de Desenvolvimento Individual precisa ser amplo, flexível e estratégico, possibilitando realizar uma autocrítica sobre pontos fortes, fracos, possibilidades e limites de cada profissional.

Um Plano de Desenvolvimento Individual bem elaborado colabora no desenvolvimento da **Maestria Pessoal** e na revisão dos **Modelos Mentais**, pois auxilia no processo de auto-conhecimento e da busca de sentido para a vida; este instrumento ajuda a traçar a visão pessoal, permitindo a aparecimento da tensão criativa e provocando o crescimento individual.

O plano escolhido pela Uniced Florianópolis nesta proposta de Avaliação de Desempenho, é constituído por cinco exercícios: o primeiro visa identificar as Causas Pessoais de cada indivíduo, ou seja, aquilo que mais o impulsiona em termos profissionais, o que dá sentido a sua vida, o que é capaz de movê-lo na direção da realização de um sonho; o segundo exercício consiste numa auto-avaliação, onde cada um poderá averiguar como está o seu nível de empregabilidade frente ao mercado de trabalho; no terceiro exercício serão estabelecidos objetivos a serem perseguidos nos próximos meses; a seguir, traça-se um plano de ação para o alcance dos objetivos; e finalmente, é realizada uma análise do campo de forças, a fim de identificar quais os fatores que podem colaborar para o sucesso e para o fracasso do alcance dos objetivos traçados.

Estes exercícios, que compõem a ferramenta, referem-se a aspectos funcionais, pessoais, interesses e aspirações. Ao final, espera-se que cada funcionário tenha em mãos um Plano para nortear suas ações presentes e futuras quanto ao seu Desenvolvimento/Carreira (anexo 8). Os exercícios são respondidos individualmente e em seguida são realizadas entrevistas com o consultor de Recursos Humanos, onde as informações são aprofundadas e

solicitações dirigidas à empresa são registradas, para serem negociadas num segundo momento com a chefia, com o objetivo de alavancar melhor desempenho.

#### **4.1.4. Avaliação do Desempenho.**

É o momento oficial do fechamento das avaliações, quando o desempenho alcançado durante o período é traduzido em uma pontuação. Se o acompanhamento periódico tiver sido feito corretamente, não haverá ansiedade, nem surpresas, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido. Caracteriza-se principalmente por possibilitar o confronto entre os resultados alcançados e as metas estabelecidas.

Empregados que exercitam sua **Maestria Pessoal** e que realmente **compartilham** da **visão** da empresa, tendem a alcançar os resultados que foram negociados e superar as metas estabelecidas. Possivelmente, seu caminhar na direção destes resultados não foi solitário, desenvolvendo a habilidade de **aprender em equipe**, o que potencializa as capacidades individuais.

Na Unicred Florianópolis, optou-se por realizar o fechamento das avaliações semestralmente, sendo que o 1º semestre seria de janeiro a junho e o 2º semestre, de julho a dezembro.

Quanto a forma de avaliação, decidiu-se por realizar Auto-avaliação, Avaliação Cruzada e Avaliação pela Chefia, o que se aproxima da metodologia utilizada na Avaliação 360º, uma vez que são colhidas percepções acerca do desempenho de um número maior de avaliadores, diminuindo a possibilidade de ocorrerem as chamadas "Disfunções Perceptivas" apresentadas por Bergamini (1988, p. 51) e flexibilizando a utilização dos **modelos mentais**. Quando um indivíduo obtém percepções acerca de seu desempenho a partir de diversas fontes, é capaz de comparar a distância entre como se vê e como realmente se comporta.

O grupo da Unicred Florianópolis não descarta a hipótese de realizar Avaliação 360º no futuro, onde além da avaliação feita pelos pares, pela chefia e a auto-avaliação, também são colhidas as impressões dos fornecedores e dos clientes da empresa.

Em relação aos critérios para avaliação, definiu-se por aplicá-los separadamente para cada fator e indicador avaliado, obedecendo a seguinte graduação:

4	<i>Sempre</i>
3	<i>Freqüentemente</i>
2	<i>Algumas vezes</i>
1	<i>Raramente</i>

Após avaliar cada indicador separadamente será apurada uma média de cada fator; a seguir, calcula-se a média do que o grupo denominou de *Fatores Subjetivos*, que nada mais é do que os itens que identificam a Capacitação Profissional de cada colaborador, e a média dos *Fatores Objetivos*, que são os itens referentes a Resultados Alcançados. Posteriormente, calcula-se a média final destes dois fatores, que dará uma nota dentro do intervalo de 1 a 4, com duas casas decimais após a vírgula (anexos 3, 4, 6 e 7).

Esta pontuação, por sua vez, gera uma ordem classificatória, do 1º ao 18º colocado. Para fins de desempate, serão utilizados os critérios do quadro abaixo:

QUADRO 8. CRITÉRIOS DE DESEMPATE

<b>Tempo de Uniced</b>	<b>Pontuação</b>
<b>5 a 7 anos</b>	<b>4</b>
<b>3 a 4 anos</b>	<b>3</b>
<b>2 a 3 anos</b>	<b>2</b>
<b>0 a 2 anos</b>	<b>1</b>

<b>Auto-desenvolvimento: participação em atividade externa</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Acima de 17 horas/ curso</b>	<b>4</b>
<b>De 9 a 16 horas/cursos</b>	<b>3</b>
<b>De 5 a 8 horas/cursos</b>	<b>2</b>
<b>Até 4 horas/cursos</b>	<b>1</b>

Elaborado a partir de pesquisa realizada na Uniced Florianópolis.

**Obs.: Somente serão consideradas as participações em cursos afins com as atividades da Uniced.**

Em relação aos pesos atribuídos a cada fator, optou-se por não diferenciá-los neste primeiro momento mas a intenção é que a partir do 2º ano de implantação os fatores objetivos tenham peso maior do que os subjetivos, uma vez que em última instância são estes que verdadeiramente medem desempenho, já que os fatores subjetivos apenas identificam o nível de Capacitação Profissional de cada empregado.

Faz-se necessário destacar que os resultados das avaliações precisam ser observados **sistemicamente**, ou seja, ao invés de procurar culpados para o não cumprimento das metas traçadas, cuja responsabilidade à princípio recairia sobre os últimos colocados na ordem classificatória das avaliações, deve-se analisar se os sistemas não estão mal desenhados. A Avaliação de Desempenho não pode funcionar como um mero instrumento de controle, através do qual se aplicam punições ou recompensas, e sim como uma ferramenta gerencial capaz de auxiliar no desenvolvimento da equipe.

#### **4.1.5. Comprometimento:**

Como último bloco da construção deste instrumento de Avaliação de Desempenho, tem-se o comprometimento, que surge como consequência de um trabalho bem construído, negociado e corretamente implantado. A cada etapa de implantação do trabalho, o grupo tem a oportunidade de experimentar essa metodologia, sendo que os resultados positivos vão servindo como reforço para construir a confiança na validade da ferramenta. Além disso, é necessário oferecer apoio e assessoria às gerências na superação das dificuldades e problemas que venham a aparecer. Com este método pretende-se alcançar os seguintes resultados:

- Dimensionamento claro do que deve ser avaliado, em função das metas negociadas e dos compromissos assumidos, evitando surpresas no momento do fechamento da avaliação e permitindo que as pessoas tenham clareza de por que foram avaliadas daquela forma;
- Oferecimento de novos desafios, uma vez que as pessoas são provocadas a demonstrarem todo o seu potencial, desenvolvendo a **Maestria Pessoal**, a partir da Capacitação Profissional identificada;

- Redução das áreas de conflitos, uma vez que as avaliações estarão centradas nas expectativas do trabalho e não nas características de personalidade, evitando que os **modelos mentais** dos avaliadores interfiram exageradamente no resultado das avaliações;
- Orientação para resultados, focada na contribuição esperada pela empresa. Cada colaborador tem a oportunidade de saber qual a expectativa da Diretoria da Uniced Florianópolis em relação ao seu desempenho, colaborando na construção de uma **Visão Compartilhada**;
- Desenvolvimento do relacionamento profissional, e da capacidade de **aprender em equipe**, o que tem sido uma busca incessante por parte da administração da empresa, que investe constantemente na profissionalização e integração de sua equipe;
- Definição clara de papéis individuais e da inter-relação entre os membros do grupo, chamando à responsabilidade individual mas também auxiliando na construção de uma Visão Compartilhada e da capacidade de enxergar **sistemicamente** a organização;
- Desenvolvimento de percepção de si mesmo e de seus pares, uma vez que realizará Avaliação Cruzada e Auto-avaliação, permitindo que cada participante seja capaz de comparar a distância entre suas *visões esposadas* e a *teorias em uso*, ou seja, como o indivíduo se vê e como realmente se comporta;
- Abertura de mais um canal de comunicação entre o quadro gerencial, a Diretoria e os empregados.

Enfim, pode-se dizer que nesta metodologia proposta, cada passo está sendo negociado, de tal forma que a Avaliação de Desempenho estará fundamentada em relações de transparência, na definição de responsabilidades e na prática do comportamento democrático, colaborando para a construção de uma verdadeira Organização em Aprendizagem.

Assim, mais do que uma simples ferramenta burocrática de controle dos empregados, a Avaliação de Desempenho precisa atuar como um processo de Gestão do Desempenho. Para isso, deve ser vista sistemicamente e não apenas como um formulário, preenchido em determinada data, cujo único objetivo é a concessão do mérito aos empregados que obtiverem os melhores resultados. Desta forma, pode surgir o seguinte questionamento: mas então, por

que preencher um formulário de Avaliação de Desempenho? Não seria uma maneira de simplesmente criar controles burocráticos?

#### **4.2. A UTILIZAÇÃO DE UM FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os formulários de Avaliação de Desempenho tem como principal objetivo registrar informações e dados sobre o desempenho de cada empregado, que do contrário, se perderiam no transcorrer de um período mais longo.

De acordo com o que foi apresentado no referencial teórico, o avaliador está sujeito a sofrer de *Disfunções Perceptivas*, que nada mais são do que uma deturpação da forma como a realidade objetiva está sendo visualizada, provocada pelas lentes que cada indivíduo utiliza para enxergá-la. No caso da Avaliação de Desempenho, surgem os chamados *Vícios de Avaliação*. Dentre eles, podem ser citados a *Falta de Memória*, que caracteriza-se pelo fato de que o avaliador atem-se apenas aos últimos acontecimentos, desconsiderando os menos recentes, e a *Força de Hábito*, onde ocorre a insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos demais colegas. Este último vício é também chamado de avaliação congelada.

No entanto, a utilização de um formulário de Avaliação de Desempenho, onde são registrados os aspectos mais significativos naquele período podem atenuar ou até neutralizar os efeitos destes Vícios de Avaliação. Desta forma, pode-se dizer que o formulário acaba funcionando sob um ponto de vista pedagógico, no sentido de instrumentalizar a gerência, facilitando a prática da habilidade para a gestão do desempenho.

Além disso, o uso do formulário possibilita integrar a visão do negócio entre a gerência e sua equipe, permitindo uma ação conjunta, participativa e transparente. Isto ocorre porque as metas negociadas ficam registradas no formulário. Uma vez negociados e registrados os Padrões de Desempenho, ou seja, as metas individuais, a próxima etapa é a de identificar os recursos necessários para o atingimento das metas, realizar a análise da capacitação profissional, a fim de garantir que o indivíduo apresenta condições de concretizar a meta

negociada, definir os critérios para acompanhamento do desempenho e a avaliação dos recursos alcançados.

De acordo com Lucena (1992, p. 12), a utilização de um formulário “será positiva na medida em que expressar um ato consciente e um comprometimento com a estratégia de gestão do negócio e com a administração e a avaliação de resultados. Não havendo esse comprometimento, certamente o preenchimento do formulário será apenas um ato burocrático deixado para a última hora e preenchido com a maior pressa possível”.

Na Unicred Florianópolis, optou-se por utilizar os seguintes formulários de Avaliação: (1) Conceituação dos Fatores e Indicadores Subjetivos, (2) Conceituação dos Fatores e Indicadores Objetivos, (3) Formulário do Avaliador – Fatores Subjetivos, (4) Ficha de Avaliação – Fatores Objetivos, (5) Formulário do Avaliado, (6) Ficha Resumo Subjetivo – Avaliação Cruzada, (7) Resumo Final e Classificação, além de um Plano de Desenvolvimento Individual, conforme anexos de 1 a 8. Planilhas também foram criadas para auxiliar na tabulação dos dados, a fim de facilitar o fechamento das avaliações ao final de cada semestre.

Todo o grupo está consciente dos objetivos da utilização dos formulários, encarando-os como um meio, isto é, uma ferramenta que facilita o processo de avaliação, e não como um fim em si mesmo, como ocorre em muitas empresas.

#### **4.2.1 Principais campos que podem estar presentes num formulário:**

Na literatura especializada em Avaliação de Desempenho, não existe uma rigidez em relação a que campos devem aparecer num formulário de avaliação. Todavia, existem alguns itens que costumam estar presentes, tais como: (1) *Dados de identificação do avaliado*; (2) *Padrões de Desempenho ( metas negociadas)*; (3) *Análise da Capacitação Profissional*; (4) *Acompanhamento do Desempenho*; (5) *Instrumentos de Controle*; (6) *Síntese dos Resultados Alcançados*; (7) *Plano de Desenvolvimento Individual*. A seguir, pode-se observar no que consiste cada um deles e qual a sua utilidade num processo de avaliação.

##### 4.2.1.1. Dados de identificação do avaliado:

Freqüentemente neste campo consta o *nome* do avaliado. Além disso, podem ser solicitadas outras informações como por exemplo a *função exercida*, *tempo de empresa*,

*escolaridade*, entre outros, caso estas informações sejam relevantes para quem irá utilizar estas fichas posteriormente.

#### 4.2.1.2 . Padrões de Desempenho:

É neste campo que são registradas as metas negociadas entre chefia e subordinados, ou seja, a definição do resultado esperado em termos de *Qualidade, Prazo, Quantidade* e, dependendo da empresa, pode ser incluído o padrão de *Custo*.

Para empresas que não possuem uma cultura de definição, negociação e acompanhamento de metas, atrelado ou não ao processo de Avaliação de Desempenho, não é muito simples realizar esta etapa, porém, só é possível acompanhar resultados se este hábito for incluído na rotina da empresa. Nestes casos, provavelmente a empresa não dispõe de parâmetros anteriores que comprove a viabilidade da meta. Isto pode ser resolvido durante a etapa de Acompanhamento do Desempenho, onde serão feitas avaliações periódicas, permitindo confrontar os Padrões definidos com aqueles realmente alcançados e fazer os ajustes necessários.

A Negociação dos Padrões de Desempenho não se realiza uma única vez, em determinada data. Embora exista um momento para dar início ao processo, sempre que surgirem novas atribuições ou diretrizes para a empresa, as metas serão renegociadas. Entretanto, é importante frisar que isto precisa ser devidamente acordado entre chefia e subordinado, de tal forma que as "regras do jogo" não estejam sendo modificadas durante a "partida", o que poderia trazer prejuízos a quem está sendo avaliado.

Basicamente, as metas são definidas a partir de dois aspectos básicos: (1) seu dimensionamento, no contexto global da empresa, a partir da visão do negócio; (2) a negociação individual ou com as equipes, identificando a contribuição esperada de cada empregado, para os resultados da empresa. Lucena (1992, p. 118) afirma que “a definição das metas organizacionais representa o primeiro estágio da etapa de negociação do desempenho, formalizando, assim, os compromissos da alta administração. O segundo estágio compreende a distribuição dessas metas, setorialmente. O terceiro estágio é a negociação individual ou com equipes, de cada gerente/chefia, dentro de sua unidade”.

Para que as metas individuais estejam coerentes com os resultados que se pretende alcançar, o ideal é que seu ponto de partida seja o Planejamento Estratégico da Empresa, o que facilita no processo de enxergar a Avaliação de Desempenho sistemicamente e não como uma ferramenta de controle burocrático que funciona isoladamente.

#### 4.2.1.3 Análise da Capacitação Profissional:

Empregado capacitado profissionalmente para exercer determinada função há alguns anos atrás não possui nenhuma garantia de que ainda esteja preparado para fazer o mesmo. Isto ocorre em função das mudanças constantes que o mercado sofre, fazendo com que haja necessidade de uma reciclagem permanente da capacitação profissional, sob o risco de se cair na obsolescência. A Análise da Capacitação Profissional, também chamada de Qualificação Profissional, permite identificar se o empregado precisa adquirir novos conhecimentos, ou desenvolver novas habilidades e comportamentos.

É importante reforçar aqui o fato de que analisar Capacitação Profissional não é medir desempenho. Segundo Lucena (1992, p. 127), "Desempenho: refere-se à atuação do empregado em face de um cargo ou posição que ocupa na organização, tendo em vista atender as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos, para produzir os resultados que dele se espera...", enquanto que "Capacitação Profissional compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões, comportamentos e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante".

Assim, pode-se dizer que a capacitação ajuda a assegurar que o desempenho será possível, embora existam outras variáveis que podem inviabilizá-lo, como a falta de motivação ou interesse, por exemplo. O nível de qualificação ou capacitação pode responder pela qualidade do desempenho, na medida em que uma pessoa não poderá realizar uma tarefa sem que tenha sido devidamente preparada para isto.

Provavelmente esta forte interação entre capacitação e desempenho ajudou a originar a concepção tradicional de métodos de avaliação de desempenho orientados para avaliar capacitação e não desempenho, o que é bastante comum na maioria das empresas. Isto faz com que grande parte dos programas de avaliação de desempenho estejam focados em avaliar

conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes, desconsiderando o desempenho propriamente dito, isto é, o trabalho realizado, os resultados apresentados.

A fim de corrigir esta distorção, sugere-se utilizar um espaço no instrumento de avaliação de desempenho para registro dos requisitos de capacitação ou qualificação profissional, visando detectar possíveis causas de problemas de desempenho e planejar ações gerenciais para o desenvolvimento dos empregados.

#### 4.2.1.4. Acompanhamento do Desempenho:

Avaliações realizadas periodicamente permitem identificar se as pessoas estão trabalhando na direção certa ou se estão havendo desvios de desempenho. Desta forma, é possível implementar ações preventivas ou corretivas a fim de garantir os resultados planejados.

#### 4.2.1.5. Instrumentos de Controle:

Referem-se a relatórios ou qualquer outro tipo de comprovante, que indicam como o desempenho realmente aconteceu ou como está acontecendo.

#### 4.2.1.6. Síntese dos Resultados Alcançados:

Este campo pode aparecer inclusive como um formulário à parte, onde é registrada a quantificação dos resultados globais de toda a equipe, o que permite estabelecer classificações entre os empregados de uma unidade, com o objetivo de analisar esses resultados em confronto com o desempenho global.

Este item precisa ser bem trabalhado com toda a equipe, sob pena de provocar sentimentos de menos valia nas pessoas que obtiveram as últimas classificações no processo de avaliação. Além disso, pode gerar um clima de competitividade entre os membros da equipe, pois ninguém quer ser o último colocado, e para isso precisa ser melhor do que o colega. Isto pode colocar em risco a construção de uma Visão Compartilhada e do Espírito de Equipe, necessários para o desenvolvimento das Organizações em Aprendizagem.

Outro fator que precisa ser observado ao se gerar uma ordem classificatória no fechamento das avaliações, é que existe uma tendência destas posições se cristalizarem, de tal forma que os últimos colocados tendem a permanecer repetidamente abaixo da média nos

próximos períodos. Isto ocorre em função dos *Vícios de Avaliação* citados anteriormente, mais precisamente a Força do Hábito. Atrelado a isso, existe o fato de que alguns grupos elegem seu "bode expiatório", fazendo com que aquela pessoa permaneça na última colocação, já que alguém precisa estar aí. Por outro lado, algumas pessoas preferem conformar-se com esta situação do que lutar para modificá-la.

Um processo de Avaliação de Desempenho realmente eficaz precisa alavancar resultados e promover crescimento de um período para o outro, do contrário estará ocorrendo mero controle burocrático, totalmente ineficaz para colaborar com auto-desenvolvimento dos empregados. Bergamini (1986, p. 147) comenta que é imprescindível para o sucesso da sistemática que o administrador seja "capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, bem como recomendar medidas administrativas que visem ao desenvolvimento e ao melhor aproveitamento dos pontos positivos dos subordinados, ou, ainda, conseguir detectar aspectos que devam ser melhorados e recomendar medidas para consegui-lo".

Uma ferramenta capaz de auxiliar neste processo é o chamado Plano de Desenvolvimento Individual. Ações para a melhoria do desempenho ou para a aumentar a utilização das capacidades do empregado são fundamentais e devem ocorrer durante todo o processo, acompanhando a dinâmica do trabalho. Existem questionários que podem auxiliar na elaboração do Plano e esta tarefa deve ser administrada pela chefia, que pode contar com o apoio da área de Recursos Humanos, mas não deve abrir mão desta tarefa, pois compete a ela acompanhar o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores.

A inclusão de todos estes campos pode variar de uma empresa para outra, de acordo com sua metodologia de trabalho ou preferências das chefias e/ou grupo. No caso específico da Unicred Florianópolis, todos os campos citados anteriormente aparecem na ferramenta, embora para isso tenha se utilizado mais de um formulário (anexos de 1 a 8). Toda esta documentação fica arquivada na empresa, à disposição da Diretoria ou da área de Recursos Humanos por um prazo de 05 anos. Os colaboradores, por sua vez, podem ter acesso ao material que se refira diretamente a ele, mas não às avaliações de outros colegas a não ser que seja autorizado pelos mesmos; isto ocorre para preservar a privacidade dos membros do grupo.

Outro motivo que reforça a busca do sigilo é o fato de que por hora as avaliações cruzadas estão sendo feitas de maneira fechada, ou seja, a pessoa avaliada sabe que conceitos recebeu mas desconhece quem os atribuiu. Este procedimento foi definido pelo próprio grupo,

por considerar que ainda não está preparado para realizar avaliações abertas, onde todos passarão pelo processo de dar e receber *feedback* dos colegas de trabalho. Por enquanto isto somente acontece na avaliação pela chefia mas o grupo pretende expandir esta prática para os colegas de trabalho tão logo sintam-se preparados para fazê-lo, pois sabem que se pretendem continuar crescendo enquanto uma Organização em Aprendizagem, precisam cultivar a prática da abertura, onde as pessoas podem expressar livremente seu ponto de vista, assim como compartilhar os seus erros, para aprenderem conjuntamente ao invés de assumir uma postura defensiva (Nevis, Dibella e Gould, 1996).

A Diretoria da Unicred Florianópolis tem consciência de que este instrumento não pode ser utilizado para punir aqueles que ocupam as últimas classificações e premiar os primeiros colocados, mas sim como uma ferramenta capaz de diagnosticar aspectos a serem modificados na condução da equipe e na estratégia para desenvolvimento de cada um de seus colaboradores. Por outro lado, acredita que pode ser utilizada para aferição do mérito, por ser um critério mais justo do que os empregados anteriormente. Desta forma, a ordem classificatória proveniente do fechamento semestral da Avaliação de Desempenho está sendo utilizado como critério na distribuição de sobras dos resultados da empresa.

No entanto, existe uma preocupação constante em investir no desenvolvimento de todos os colaboradores, de tal forma que esta classificação não se cristalice, e que todos tenham a mesma oportunidade de fazer jus às maiores fatias da distribuição de sobras. A Diretoria da empresa compartilha da afirmação de Senge (apud Starkey, 1997, p. 343) quando ele diz que "no longo prazo, o desempenho superior depende do aprendizado superior" e por isso investem maciçamente em ações de treinamento e desenvolvimento visando o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores da Unicred Florianópolis.

Ainda no sentido de garantir que a Avaliação de Desempenho será utilizada adequadamente, a Diretoria da empresa providenciou a contratação de profissionais de Recursos Humanos para preparar todo o grupo para o processo e auxiliar na implantação da metodologia. Tanto chefias quanto os subordinados precisam estar prontos para o ato de avaliar, sob pena de incorrerem nos Vícios de Avaliação (Bergamini, 1988) ou no que Senge (1998) chama de *profecia auto-realizável*, onde as impressões que a chefia possui acerca de seu empregado acabam por se concretizar, pois ele entra num sistema de *feedback* de reforço, que ajuda a cristalizar o comportamento esperado.

Outra providência tomada pela equipe da Unicred Florianópolis para garantir o sucesso na implantação da Avaliação de Desempenho foi a definição das metas, ou seja, que resultados os gerentes da empresa esperam do grupo. Neste primeiro ano, as metas definidas foram globais mas para o ano 2001, foram traçadas metas individuais, de acordo com as atribuições de cada colaborador da organização. A Diretoria da Unicred Florianópolis sabe que sem visão não existe tensão criativa, que por sua vez, só pode ser gerada a partir da realidade atual.

É por este motivo que o foco da Avaliação de Desempenho de 2000 esteve na Análise da Capacitação ou Qualificação Profissional. Os líderes da empresa desejavam saber qual é exatamente o nível de preparação de seus colaboradores, para poder traçar metas desafiadoras, porém exequíveis.

Finalmente, está havendo uma grande preocupação com a implantação criteriosa da Avaliação de Desempenho, seguindo passo a passo o que prevê a metodologia, a fim de evitar possíveis distorções no processo e para garantir o comprometimento de todos os colaboradores. Só é possível construir uma Organização em Aprendizagem se as pessoas estiverem verdadeiramente engajadas e comprometidas com todo o processo.

### **4.3. METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para implementar um novo modelo de Avaliação de Desempenho é necessário utilizar-se de metodologia adequada, sob pena de uma boa ferramenta ser inviabilizada por ser aplicada de maneira errada ou num momento impróprio. Ao se implantar algo novo em uma empresa, costuma-se provocar mudanças, sejam elas de caráter operacional ou comportamental, o que pode gerar desconfortos ou até resistências. A fim de garantir o sucesso neste processo de mudança é fundamental buscar o comprometimento das pessoas, construindo-o passo a passo. Para isso, a Unicred Florianópolis utilizou-se de metodologia sugerida por Lucena (1992, p. 61 a 70), realizando as devidas adequações, sempre que necessário.

Esta metodologia se compõe de três fases principais: (1) Conhecimento; (2) Implementação; (3) Comprometimento.

### **Fase 1 – CONHECIMENTO:**

A primeira fase tem um papel fundamental no processo de implantação da Avaliação de Desempenho pois é nela que se construirão os alicerces capazes de sustentar as demais fases. É neste momento que podem aparecer as primeiras manifestações de desinteresse em relação à ferramenta ou até rejeição à idéia. Desta forma, faz-se necessário um cuidado todo especial com a comunicação, esclarecendo dúvidas, dirimindo fantasias que possam estar presentes no grupo, discutindo vantagens e desvantagens que o processo pode trazer. Esta fase é subdividida em três etapas: (1) Sensibilização; (2) Conscientização; (3) Entendimento.

- **Etapa 1 - Sensibilização:** é nesta etapa que acontecem os primeiros contatos com o grupo, buscando levantar expectativa e realizar discussões sobre o tema. Na Uniced Florianópolis isto ocorreu através de reuniões e aplicação do questionário que foi apresentado no capítulo anterior desta dissertação. É importante ressaltar que o grupo já possuía um histórico em relação a Avaliação de Desempenho, com registro de descontentamentos, expectativas e sugestões a fornecer.
- **Etapa 2 - Conscientização:** neste momento busca-se conscientizar o grupo de que o projeto realmente vai acontecer e aprofundar conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho, esclarecendo responsabilidades decorrentes. O grupo da Uniced Florianópolis mostrou-se bastante receptivo ao processo, colaborando com sugestões e manifestando expectativas, sendo que a maioria delas referiam-se ao desejo de eliminar as distorções que a ferramenta anterior apresentava.
- **Etapa 3 - Entendimento:** nesta etapa a manifestação do comprometimento da alta administração é fundamental para legitimar e influenciar a decisão e predisposição dos demais colaboradores da equipe. Isto ocorreu de maneira enfática na Uniced Florianópolis, pois toda a Diretoria manifestou aprovação e interesse na implantação da nova Avaliação de Desempenho, sendo que o Gerente Geral participou de todas as reuniões, dando sugestões e reafirmando a importância do comprometimento de todos durante o processo. Neste momento, foram realizadas reuniões com todo o grupo, buscando colher sugestões de fatores, indicadores, graduações e suas respectivas conceituações para comporem o acordo de Avaliação de Desempenho a ser implementado.

Isto originou uma proposta inicial de critérios a serem utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores da empresa, conforme apresentado nos anexos 1 e 2.

## **Fase 2 – IMPLEMENTAÇÃO:**

Esta costuma ser a fase mais demorada de todo o processo pois é nela que ocorre a implantação propriamente dita da Avaliação de Desempenho. É neste momento que as decisões tomadas anteriormente saem do papel e passam a ser efetivadas; é o passo decisivo para checar o verdadeiro comprometimento do grupo, que precisa abandonar o discurso e assumir uma prática coerente com o que foi acordado anteriormente. Esta fase constitui-se de duas etapas, a saber. (4) Implantação; (5) Aceitação.

- **Etapa 4 - Implantação:** abrange um período que pode variar de seis meses a dois anos. Em negociação realizada entre o Gerente Geral da Uniced Florianópolis e os consultores de Recursos Humanos, decidiu-se que o processo ocorrerá ao longo de dois anos, sendo implantado gradativamente, a fim de evitar mudanças abruptas, e para que todos tenham tempo de assimilá-lo tranquilamente. Seu início constitui-se pela negociação do desempenho; no caso desta empresa, o grupo optou por dar um enfoque maior no primeiro ano, na Análise da Qualificação Profissional, acompanhada da negociação do desempenho (anexos 3 e 4) . A partir de então, devem ser programadas reuniões periódicas de *feedback* e verificação dos resultados que estão sendo alcançados (acompanhamento do processo de desempenho), até chegar ao último estágio da gerência do desempenho, que é a avaliação final. No caso específico da Uniced Florianópolis, no primeiro semestre de implantação, não ocorreram reuniões de acompanhamento, uma vez que o instrumento ficou pronto apenas no final do período. No entanto, no segundo semestre, as reuniões aconteceram sempre que se fez necessário.
- **Etapa 5 - Aceitação:** será consequência de experiências bem-sucedidas. É a legitimação do processo a nível individual, por opção pessoal e não por imposição superior. Na Uniced Florianópolis a implantação encontra-se nesta etapa. O grupo optou por avaliações semestrais, sendo que o primeiro semestre relativo a Jan./Jun. e o segundo semestre relativo a Jul./Dez., foram concluídos. Atualmente estão sendo realizados os ajustes necessários na ferramenta para o próximo semestre, bem como a operacionalização das

ações levantadas no Plano de Desenvolvimento Individual (anexo 8), que foi aplicado no segundo semestre de 2000, com o objetivo de atuar como um sistema de apoio aos funcionários, permitindo a correção de possíveis desempenhos insatisfatórios. Maiores informações sobre o Plano de Desenvolvimento Individual serão apresentadas posteriormente.

### **Fase 3 – COMPROMETIMENTO:**

Na realidade as fases anteriores possuíam o papel de construir este comprometimento; se aplicadas adequadamente, espera-se que ele já esteja presente nesta fase, garantindo o sucesso da implantação da Avaliação de Desempenho. Esta fase é composta das duas últimas etapas: (6) Institucionalização; (7) Interiorização.

- **Etapa 6 - Institucionalização:** Neste momento espera-se que ocorra a estabilização do processo; as pessoas tendem a incorporar novos valores que não mais confrontam-se com os anteriores. É exatamente visando que esta etapa ocorra de maneira tranqüila na Uniced Florianópolis que o Gerente Geral optou por implantar todo o processo gradativa e lentamente.
- **Etapa 7: Interiorização:** Nesta etapa a maioria dos componentes da organização costuma estar altamente comprometida; para se alcançar este nível de comprometimento progressivo Lucena (1992) informa que serão necessários de três a cinco anos.

A implantação da Avaliação de Desempenho, seguindo a metodologia apresentada através das etapas anteriores, possibilita construir um dimensionamento claro do que deve ser avaliado, cria oportunidades para que os gerentes e suas equipes possam vivenciar experiências positivas e gradativas em relação ao processo, permite a Negociação e Acompanhamento do Desempenho, oportuniza identificar conflitos e necessidades de desenvolvimento e constrói um clima favorável para a aceitação e comprometimento com o programa.

Uma Organização em Aprendizagem precisa ser capaz de construir um ambiente favorável para que as pessoas possam expandir sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos modelos de gerenciamento possam ser utilizados, e onde cada colaborador tenha a oportunidade de aprender a aprender com os colegas. É por este motivo

que cada etapa de Implantação da Avaliação de Desempenho precisa ser construída e negociada com todo o grupo, de tal forma que o resultado final verdadeiramente seja fruto das aspirações de cada um de seus componentes.

De acordo com o que foi exposto até aqui, identifica-se claramente uma preocupação da Unicred Florianópolis em atender às condições necessárias para a construção de um ambiente favorável às Organizações em Aprendizagem, no que tange à elaboração de seu novo modelo de Avaliação de Desempenho. A discussão em torno de cada um dos aspectos apresentados nesta dissertação no que se refere as principais correlações existentes entre as Organizações em Aprendizagem e a Avaliação de Desempenho pode ser aprofundada, mas não existe a pretensão de neste momento esgotar o assunto. A Avaliação de Desempenho é um tema bastante amplo e que merece posteriores pesquisas, conforme será recomendado no próximo capítulo desta dissertação.

Este capítulo tratou da apresentação e análise das linhas gerais do novo modelo de Avaliação de Desempenho da Unicred Florianópolis, tendo como pano de fundo as bases teóricas das Organizações em Aprendizagem. A seguir, apresentam-se as considerações e as recomendações finais, além da bibliografia que embasou as principais idéias desta dissertação.

## 5. CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No capítulo anterior desta dissertação, analisou-se o atual modelo de Avaliação de Desempenho da Uniced Florianópolis, à luz da Teoria das Organizações em Aprendizagem; cabe agora neste último capítulo tecer as recomendações quanto à utilização do referido modelo, assim como apontar sugestões de caminhos para futuros estudos relativos ao tema. Apresenta-se ainda neste capítulo as conclusões sobre o aprendizado que a construção desta dissertação proporcionou à autora.

A análise do modelo de Avaliação de Desempenho apresentado nesta dissertação levou em consideração características peculiares à atual realidade da empresa na qual se realizou o Estudo de Caso; embora seja possível para outras empresas utilizar as conclusões obtidas no estudo, é fundamental que cada empresa disposta a implantar um processo de Avaliação de Desempenho, faça as devidas adequações levando em conta peculiaridades culturais que fazem parte da sua realidade.

Quando se fala em implantar um processo de Gestão do Desempenho e não apenas um instrumento de controle burocrático composto por um conjunto de formulários, é imprescindível conhecer a realidade em questão, a fim de encontrar uma alternativa que atenda às necessidades daquela organização. Modelos prontos tendem a fracassar gerando descrédito nos colaboradores da empresa e dificultando o comprometimento com a Avaliação de Desempenho.

Ressalta-se também, que o modelo apresentado nesta dissertação foi analisado tomando como "pano de fundo" as Organizações em Aprendizagem; portanto, ele não pode ser

transposto para organizações cuja lógica de funcionamento é predominantemente a da burocracia coercitiva/utilitária. Isto significa que antes de pensar em um modelo de Avaliação de Desempenho, é necessário identificar quais as políticas, crenças e valores referentes a pessoal são adotados e praticados na empresa e que premissas fundamentam estas políticas. Além disso, é importante saber qual a percepção da organização sobre a avaliação de desempenho, sob pena de estar sendo implantado um sistema no qual nem ao menos os dirigentes da empresa acreditam, o que tenderia ao fracasso.

Outro aspecto significativo para o sucesso da implantação da Avaliação de Desempenho é observar que critérios, para a avaliação do “negócio” e da organização como um todo, são utilizados pela empresa, como os gerentes são cobrados em termos de resultados e como isto se reflete no desempenho de seu grupo de trabalho; este cuidado evita que seja implantado um sistema totalmente incompatível com as políticas de gerenciamento comumente utilizadas na empresa. Por este mesmo motivo, é necessário identificar qual a postura gerencial predominante em face da gestão do Fator Humano, pois com certeza irá se repetir durante o processo de avaliação.

Estar atento a estas questões é um passo anterior a escolha de um método, ou instrumentos de avaliação, sob pena de se construir um modelo totalmente desvinculado da realidade da organização.

Outro aspecto a ser observado é que nenhum modelo de Avaliação de Desempenho é capaz de obter sucesso se não contar com o comprometimento da alta administração e demais colaboradores da empresa, sendo que uma das formas de assegurar este comprometimento é contando com a participação de todos os empregados na elaboração do instrumento de Avaliação de Desempenho, conforme apresentado no capítulo 4 desta dissertação.

Destaca-se também o fato de que o modelo de Avaliação de Desempenho utilizado pela Uniced Florianópolis parece ser adequado para este momento histórico específico da empresa, e que já está prevista a sua revisão sistemática ocorrendo semestralmente. Por se tratar de um processo de Gestão de Desempenho e não de um instrumento de controle burocrático, necessita ser revisto de acordo com as necessidades pontuais do grupo em dado período.

A seguir, comenta-se, em linhas gerais, sobre as experiências da autora acerca do tema e as aprendizagens que a construção desta dissertação proporcionou. Durante toda a trajetória da sua vida empresarial, a autora teve a oportunidade de acompanhar sistemas de Avaliação de Desempenho bem de perto, ora como participante do processo enquanto empregada avaliada, ora como agente da área de Recursos Humanos responsável por sua implantação, ou ainda no papel de instrutora e consultora, preparando os avaliadores para lidar corretamente com esta ferramenta gerencial.

Neste período que já se estende por mais de uma década de caminhada, acompanhou reações das mais variadas possíveis em relação a Avaliação de Desempenho, desde total aversão a participar do processo por parte de algumas pessoas, ou descrédito de que algo possa modificar nas relações de poder que se desenvolvem numa organização, até empolgação, esperança de alguns empregados que enxergavam aí uma oportunidade de enfim serem reconhecidos dentro da empresa.

Acompanhou implantações de Avaliação de Desempenho onde houve comprometimento e investimento de energia por parte da alta administração da empresa, um trabalho de preparação dos avaliadores e de sensibilização dos seus demais empregados, mas, durante sua utilização, o instrumento provocou descontentamento e descrédito, uma vez que as expectativas criadas eram de possuir um processo de gestão do desempenho, mas a ferramenta acabou funcionando como um simples instrumento de controle burocrático, porque a Avaliação de Desempenho havia sido concebida dentro dos moldes do paradigma da burocracia.

Viu áreas de Recursos Humanos sufocadas em meio a tanto formulário para recolher, conferir, digitar, tabular e arquivar, cuja única finalidade deste processo todo era gerar uma ordem classificatória para aferição do mérito e distribuição de ganhos salariais.

Assistiu a utilização da Avaliação de Desempenho para os mais variados fins: demissão de empregados, transferências para outras áreas, vinganças pessoais, discriminação de pessoas que ameaçavam o *status quo* da empresa, protecionismos, conchavos, justificativa para conceder uma promoção ou um aumento salarial "aos amigos do rei"!

Sabe-se que a Avaliação de Desempenho, como todos os outros subsistemas da administração de Recursos Humanos, somente tem razão de existir na medida em que permanece coerente com a sua verdadeira filosofia, qual seja, a de promover o

desenvolvimento do empregado e da equipe, delegando responsabilidades e buscando o comprometimento.

No entanto, não é o que costuma acontecer na cultura das empresas, devido a posturas paternalistas e /ou autocráticas nos diversos níveis hierárquicos das organizações, que por sua vez são assimiladas pelos empregados, gerando comodismo e desestimulação. Muitos empregados não acreditam que a Avaliação de Desempenho seja praticada com seriedade e justiça, ou que os resultados obtidos nas avaliações possam auxiliar em sua vida funcional, investindo, dessa forma, pouca energia em sua realização. Isto tem como consequência avaliações e acordos mal feitos, que acabam reforçando ainda mais o descrédito dos empregados.

Todas essas observações acerca de práticas de Avaliação de Desempenho mal sucedidas nas organizações levou a autora desta dissertação a se perguntar porque as empresas ainda insistem em utilizá-la atualmente? A construção desta dissertação, através da pesquisa teórica e empírica, sinalizou para uma das respostas a esta pergunta: as organizações necessitam de um processo de Gestão de Desempenho e seu descontentamento refere-se à prática de se utilizar a Avaliação de Desempenho como simples ferramenta de controle burocrático, sem qualquer resultado para o crescimento dos indivíduos e das equipes.

A Unicred Florianópolis demonstra claramente, tanto pelo discurso de seus dirigentes, quanto por suas ações efetivas, estar realizando um esforço no sentido de tornar-se uma Organização em Aprendizagem. O modelo de Avaliação de Desempenho que ora está sendo implantado na empresa e que consistiu em objeto de análise desta dissertação, funcionará como um processo de gestão do desempenho, havendo o comprometimento de toda a equipe para que isso se concretize. Cabe aqui, após a realização da sistematização e análise do instrumento à luz das teorias das Organizações em Aprendizagem, apresentar algumas recomendações:

➤ A Análise da Capacitação Profissional, cujos indicadores foram eleitos pelo grupo, deverá ser revista periodicamente, uma vez que o objetivo da escolha de um indicador é incentivar o desenvolvimento de um determinado perfil profissional desejado pela empresa, de tal forma que uma vez alcançado, torna-se desnecessário continuar avaliando-o, podendo ser substituído por outro indicador mais conveniente para o novo momento da empresa.

- É fundamental que o peso maior da Avaliação de Desempenho recaia sobre o que a Unicred denominou de ‘Fatores Objetivos’, o que nada mais é do que as metas negociadas no início do período, já que são elas, em última análise, que medem o desempenho alcançado.
- Uma vez identificados os aspectos que precisam ser desenvolvidos em cada colaborador, é necessário que haja um trabalho de acompanhamento, visando oferecer condições para que cada indivíduo consiga aperfeiçoar-se, de tal forma que na próxima avaliação seu desempenho tenha melhorado. Uma ferramenta que pode colaborar neste diagnóstico é o Plano de Desenvolvimento Individual que a Unicred já aplicou no ano 2000.
- É importante que as chefias estejam atentas a todo processo de avaliação, a fim de identificar se estão ocorrendo distorções, como por exemplo o aparecimento dos ‘Vícios de Avaliação’, ocasionados por falta de preparo dos avaliadores.
- Também é necessário que as chefias observem o resultado final das avaliações, comparando-os de um semestre para o outro, de tal forma que identifiquem se o vício de avaliação denominado ‘Força do Hábito’ não está ocorrendo. Quando este vício de avaliação se manifesta, diz-se que os resultados ficam congelados, de maneira que os primeiros classificados, assim como os últimos, permanecem nas mesmas posições na ordem classificatória. Isto pode estar indicando uma percepção congelada por parte dos avaliadores ou uma falta de atuação/acompanhamento sobre o desempenho dos empregados, fazendo com ele não se altere durante o semestre.
- A todo momento o foco da Avaliação de Desempenho deve estar sobre o crescimento/aperfeiçoamento profissional e não numa tentativa de aferir o mérito, premiando ou punindo os avaliados de acordo com os resultados alcançados, de tal forma que esta prática possa colaborar com o desenvolvimento da **Maestria Pessoal** e a revisão de **Modelos Mentais** que já não trazem mais benefícios à Organização e ao indivíduo.
- Mais do que medir o desempenho individual, esta ferramenta precisa colaborar para desenvolver o espírito de equipe, permitindo a construção de uma **Visão Compartilhada** e desenvolvendo a capacidade de **aprender em equipe**. É necessário que as avaliações estejam entrelaçadas de tal forma que todos os avaliados percebam a importância da sinergia grupal e tenham uma **Visão Sistêmica** de seus processos.

A Unicred Florianópolis vem trilhando um caminho bastante efetivo rumo às Organizações em Aprendizagem; todavia, este é apenas o início de um processo que possui

começo mas não possui fim, uma vez que a maior aprendizagem possível é a da capacidade de aprender a aprender continuamente.

Pode-se dizer ainda, que o acompanhamento e gerenciamento do desempenho de forma efetiva, proporcionando a realização de ações que visem o aperfeiçoamento do empregado, mostra-se como algo fundamental no dia a dia das organizações. Acredita-se que o modelo analisado nesta dissertação é capaz de apontar um possível caminho nesta direção, mas muitos outros estudos precisam ser realizados.

De acordo com Fallgatter (1997), "o curso que o movimento das forças sociais vem tomando demonstra, dentre outras coisas, uma crescente valorização do aprendizado e do desenvolvimento humano". Pode-se dizer que a cada dia as organizações vão sentindo a necessidade de resgatar o ser humano como centro do processo produtivo, a fim de adequar-se as condições de incerteza, instabilidade e complexidade que as cercam. Da mesma forma, os seres humanos que fazem parte das organizações já não aceitam funcionar como uma simples peça de uma engrenagem maior que é a organização onde estão inseridos; mais do que nunca, as pessoas buscam "encontrar sentido para suas vidas" (Frankl, 1990), tarefa que se propõe as Organizações em Aprendizagem, na medida em que estimulam o desenvolvimento da maestria pessoal dos seus colaboradores, propõem a reformulação de antigos modelos mentais que já não atendem às necessidades atuais das organizações, promovem a construção de uma visão compartilhada, oportunizam situações para que as pessoas aprendam em equipe e finalmente, oferecem subsídios para que as pessoas possam enxergar sistemicamente suas vidas e o funcionamento da própria organização em que estão inseridas.

A Avaliação de Desempenho pode colaborar com este processo, desde que construída a partir de novos princípios administrados, de novos valores e premissas. Os estudos realizados nesta dissertação apontam para uma possibilidade de mudança, mas longe estão de serem conclusivos. Chegando ao final desta dissertação, a autora tem a certeza de que seus estudos apenas começaram, e que hoje a quantidade de questionamentos é ainda maior do que no momento em que iniciou a pesquisa; colocar um ponto final em algo que parece ter sido o início de uma nova trajetória é uma tarefa bastante difícil. Então, que não seja um ponto final, mas apenas um intervalo entre este e outros estudos que estarão por vir. Fica aqui o desafio e o convite para outros pesquisadores que desejem mergulhar no mundo apaixonante que pode ser a Avaliação de Desempenho dentro do contexto das Organizações em Aprendizagem.

## BIBLIOGRAFIA

ADVANCED RESOURCES. **Avaliação 360°: Mudando para melhor.** Site. Disponível em: <http://www.advresources.com.br/av360>

ALEXANDER, S. R. **Rinoceronte Bem-Sucedido.** São Paulo: Editora Professional network do Brasil Ltda., 1996.

ANDRADE, M.M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

ARGYRIS, C. **Strategy, Change, and Defensive Routines.** Boston: Pitman, 1985.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. In: **The Learning Imperative.** Boston: Harvard Business University Press, 1994. p. 177-194

BABBIE, E. - **The Practice of Social Research.** 8. ed. Belmont. CA: WPC, 1998.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Projeto de Lei Complementar n° 248, de 1998. Capítulo II: da Avaliação de Desempenho de Servidor Público. Disponível em: <http://www.pt.org.br/assessor/rfplp248.htm>.

BRIDGES, W. Um mundo sem empregos. São Paulo, Makron Books, 1995.

CAMERON-BANDLER, L.; LEBEAU, M. **O Refém Emocional: Resgate Sua Vida Afetiva.** 2. ed. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 1993.

CARVALHO, M.S.M.V.V. Análise de Desempenho; Relatório de Análise. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 13, n. 01, p. 105-114, jan./ mar. 1979.

CASTRO, C. M., **A Prática da Pesquisa.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CONNELLAN, T. K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial.** São Paulo: Ed. Harper & Row do Brasil Ltda, 1984.

DE GEUS, A.P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n. 2, p. 70-74, Mar./Apr. 1988.

DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C.; GOULD, J.M. Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**, Lancaster, v. 33, p. 361-379, 1996.

DUTRA, A. **Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, M.R.; EWEN, A.J. Feedback de 360 graus. **HSM Management**, Jan./fev. 1998.

FALLGATTER, M.G.H. **Alternativas ao Desenvolvimento Humano para o Contexto da Aprendizagem Organizacional**. 1997. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

FARIA, A. N. **Organização e Métodos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FERGUSON, M. **A Conspiração Aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FORUM DE DEBATES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - **Tendências para a década de 90**. Maria Diva S. Lucena. Disponível em: [http://www.fmb.unesp.br/nv/rh/forum\\_de\\_debates\\_sobre\\_avaliacao.htm](http://www.fmb.unesp.br/nv/rh/forum_de_debates_sobre_avaliacao.htm)

FRANKL, V. E. **Em Busca de Sentido**, 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.

GAGO, M.L. **Um sistema de Avaliação de Desempenho: análise e proposta de desenvolvimento**. 1990. 107 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, Jul./ago. 1993.

GIANGRANDE, V.; FIGUEIREDO, J. C. **O Cliente Tem Mais Que Razão: A Importância do Ombudsman Para a Eficácia Empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GILLEN, T. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

GRILLO, A. N. Avaliação de Desempenho: A Experiência Brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, p. 24-38, jan./ mar. 1982.

GRINDER, J.; BANDLER, R. **Atravessando: Passagens em Psicoterapia**. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 1984.

GODRI, D. **Conquistar e Manter Clientes: Práticas que todos conhecem, mas que só os bem-sucedidos utilizam**. 39. ed. Blumenau: Editora Eko, 1994.

GUIMARÃES, T. A., et al. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus autores. **Revista de Administração**. v. 21, n. 2, p. 10-20, abr./jun., 1986.

HALL, Richard H. Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. **Ciencia y Sociedad**. v. 15, n. 4, Oct./dic., 1990.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAND, G.; JARMAN, B. **Ponto de Ruptura e Transformação**: Como Entender e Moldar as Forças da Mutação. São Paulo: Editora Cultrix, 1995.

LEITÃO, M. F. F. Avaliação de desempenho de pessoal técnico em instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Rev. Adm. IA – USP**. v. 14, n. 3, p. 71-90, 1979.

LOBOS, J. **Encantando o Cliente**: Interno e Externo. São Paulo: Editora J. Lobos, 1993.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Ed. Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_. **Visão da Avaliação de Desempenho no Contexto Empresarial**. Apostila do GAE - Grupo de Administração Empresarial. Rio de Janeiro, 1986.

LUPPI, G. **Cultura Organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MAGER, R. F., **Análise dos Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Ed. Globo, 1983.

MAIA, F. A.; BUSSONS, J. **Avaliação de Cargos e Desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1978.

\_\_\_\_\_. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1981.

McGREGOR, D. Um exame preocupado da Avaliação de Desempenho. **Biblioteca HARVARD de Administração de Empresas**, [S.l.]: Abril-Tec Editora. v. 3, n. 10, 1977.

MENEGASSO, M.E. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: Um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. 1998. 326 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MILANI, I. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. **Revista de Administração**, v. 23, n. 3, p. 45-57, jul./set. 1988.

MINTZBERG, H.; MCHOUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

NASCIMENTO, K. T. **Comunicação Interpessoal Eficaz**: Verdade e Amor. Rio de Janeiro: Incisa, 1977.

NIGRO, F. **Administração de Pessoal no Serviço Público**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 6, p. 96-104, Nov/Dez. 1991.

\_\_\_\_\_. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, fev. 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, et al. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, jul./set. 1996.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAISER, E. V. O.; PASQUALI, L. Avaliação de Desempenho de Pessoal Técnico e Administrativo. **Elaboração de Instrumentos. Psicologia, Teoria e Pesquisa**, v. 1, n.1, p. 19-36, jan./abr. 1985.

RAMALHO, N. C. **O Fator Humano na Empresa**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1977.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, Abr/jun. 1984.

\_\_\_\_\_. **Administração e Contexto Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SALDANHA, G. S. **Manual de Pessoal**. Coleção de Administração e Gerência. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

SANTOS, J. J. **Encantar o Cliente dá Lucro**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1995.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo : Futura, 1997.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TIFFIN, M. C. **Psicologia Industrial**. Coleção Ciências do Comportamento. São Paulo: Ed. Herder, 1969.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIEIRA, N.; GARCIA, P. **Avaliação de Desempenho na Caixa Econômica Federal**: visão crítica de uma experiência. 1989. Monografia (Especialização), Brasília, 1989.

WAHRLICH, B.M.S., Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan./mar. 1979.

XAVIER, R. A. P. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.