

18

Demerit (2003) Avaliação de desempenho em organizações públicas e privadas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Adriano de Lemos Alves Peixoto
Antônio Caetano

Introdução.....	529
Uma breve história.....	530
Em que consiste o desempenho?	533
O que é avaliado?	535
A quem cabe avaliar e as competências das pessoas	536
Os comportamentos	537
Os resultados e o contexto	538
Fontes ou formatos básicos de avaliação	539
Avaliação pelo superior hierárquico	539
Avaliação pelos pares	540
Avaliação pelo subordinado	540
Autoavaliação	540
Avaliação 360 graus	540
Centros de avaliação	541
Outros critérios possíveis	542
A distribuição forçada	542
Principais etapas do processo de avaliação	543
Etapa 1 - Preparação a avaliação	545
Etapa 2 - Observando o desempenho	546
Etapa 3 - Perfil-feedback planejando o futuro	547
Etapa 4 - Implementando programas gerenciais	548
Gestão do desempenho	548
Tendências futuras na avaliação de desempenho	550
Questões para discussão	551

PRODUÇÃO

Psicologia Organizacional e do Trabalho procura gerar conhecimento que possa ser aplicado para melhorar o funcionamento e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo. Seus esforços direcionam-se na busca de soluções para os desafios que emergem dentro do sistema produtivo que se relacionam com elementos da gestão da produção, organização do trabalho, seleção de emprego e qualidade de vida no trabalho.

Desde sua origem, a Psicologia Organizacional e do Trabalho reconhece o desempenho individual como uma de suas variáveis-critério mais importantes (Bhattacharya et al., 2007; Zickler; Gibby, 2007), ainda que outros temas, igualmente significativos, tenham emergido ao longo dos anos. As últimas duas décadas testemunharam um esforço significativo por parte tanto de pesquisadores quanto de profissionais na busca por uma relação entre o desempenho organizacional e a gestão dos recursos humanos (Bach, 2005). Portanto, não é de surpreender que, mesmo sendo a avaliação de desempenho (AD) um dos tópicos mais pesquisados no campo de Psicologia do Trabalho (Fletcher, 2002), ela venha experimentando um interesse renovado nos últimos anos em função das profundas transformações ocorridas nos ambientes de trabalho decorrentes do uso crescente das tecnologias de informação e comunicação e do aumento da competição entre empresas.

A AD é um termo genérico em geral utilizado para designar o processo por meio do qual gerentes e subordinados encontram-se periodicamente para revisar e avaliar o andamento do trabalho realizado com o objetivo de aprimorar o desempenho do trabalhador (Fletcher, 2008a) ou da equipe de trabalho (Latham; Sulsky; Macdonald,

2008), contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Bohlander; Snell; Sherman, 2003). Nesse sentido, a AD não se confunde com outros procedimentos e registros de controle de pessoal que são mantidos pela organização para acompanhamento da relação de emprego, tais como registro de faltas e atrasos, ações disciplinares, registros de qualificação ou treinamento. Entretanto, isso não significa que esses instrumentos de gestão de pessoal não possam ser utilizados de forma acessória ao processo de avaliação do desempenho. O que queremos marcar é o caráter processual da AD em contraposição a medidas e aspectos de controle e avaliação pontuais.

Existem várias razões que motivam a busca de medidas sobre o desempenho de indivíduos e equipes de trabalho. Elas podem ser de natureza administrativa, como apoio à decisão relativa aos recursos humanos; de natureza empírica, oriundas de necessidades de pesquisa como forma de testar a validade de preditores de desempenho, a efetividade de ações de treinamento ou outro tipo qualquer de intervenção; de natureza legal, relacionadas a processos administrativos e trabalhistas; ou ainda de natureza política, para sustentar decisões de grupos de interesse nas organizações (Farr; Levy, 2007). A argumentação que desenvolvemos ao longo deste capítulo gira em torno da realização dos objetivos administrativos da AD. São eles: melhoria do desempenho individual, apoio a decisões relativas à alocação de remuneração e recompensas, motivação e identificação do potencial de empregados, desenvolvimento de subordinados e registro formal de desempenho insatisfatório.

A nossa intenção é prover um capítulo que estabeleça bases conceituais sólidas que permitam a compreensão dos aspectos principais envolvidos na avaliação do desempenho e, ao mesmo tempo, forneça

orientações práticas que possam ser utilizadas no cotidiano da organização, promovendo um diálogo entre o âmbito acadêmico e o de atuação profissional.

De saída, advertimos que não existe um melhor método (forma) universalmente aplicável para a realização de uma AD efetiva. Existe, sim, um conjunto geral de princípios e regras que pode ser observado durante sua aplicação. Podemos, assim, falar de procedimentos e instrumentos que melhor se adaptam às condições específicas de tempo, recursos, capacidades gerenciais e objetivos organizacionais que precisam ser identificados e particularizados em cada organização de acordo com regras de aplicação geral de validade, confiabilidade e adequação de medidas e instrumentos. É a identificação, com a aplicação prática desses procedimentos específicos, desenvolvidos com base na teoria, que constituem a tarefa fundamental para o profissional que atua na área.

UMA BREVE HISTÓRIA

De acordo com Farr e Levy (2007), coube ao psicólogo Walter Dill Scott (1869-1955) o desenvolvimento e a aplicação da primeira escala de medição do desempenho. Ela foi utilizada em uma entrevista de avaliação de candidatos a uma vaga de vendedor em 1917, nos Estados Unidos. Entretanto, foi a Primeira Guerra Mundial que forneceu o impulso principal para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de desempenho pessoal que pudesse ser utilizado em larga escala. O esforço de guerra exigiu procedimentos que garantissem a separação e a classificação de um contingente amplo de pessoal de acordo com um conjunto específico de características e habilidades. Nessa sua primeira aplicação no exército, a AD voltava-se para a promoção de oficiais.

Tal iniciativa do exército não foi despercebida pelas grandes corporações empresariais americanas, que rapidamente compreenderam o potencial da avaliação de desempenho. Foi desse ponto que se generalizou-se para a iniciativa privada. Em sua origem, a AD guiou-se por princípios que Folger, Konovsky e Cropanzano chamaram de metáfora do teste, ou seja, um interesse puro e simples em estabelecer relacionamentos à forma de como medir o desempenho, uma métrica, sem que houvesse uma preocupação mais ampla com questões variáveis contextuais que pudessem afetá-la de alguma maneira.

Essa preocupação quase exclusiva com um modo de estabelecer medidas precisas de desempenho que pudessem auxiliar decisões de pessoal e validar instrumentos de seleção aprofundada-se durante a Segunda Guerra Mundial e perdura até meados dos anos de 1950, quando a prática gerencial move na direção de discutir com o empregado as razões para seu desempenho, sendo o gerente seu alvo primordial. No início dos anos de 1960, houve a separação dos estudos no campo em duas correntes distintas: uma centrada em aspectos de medição, avaliação e formato de medidas, especialmente em suas dimensões comportamentais, e outra preocupada com os possíveis impactos que a avaliação exerce na vida do trabalhador. No início dos anos de 1970, a reaproximação dessas duas vertentes caracteriza-se por um novo padrão de utilização da AD nas organizações: agora não somente como forma de medição do desempenho no trabalho, mas também como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de empregados.

Em sua concepção original, a AD deveria produzir julgamentos precisos sobre o avaliado, o que poderia ser conseguido com instrumentos de avaliação bem construídos, à imagem dos testes psicológicos. Essa perspectiva preocupou-se com a resolução

problemas psicométricos dos instrumentos (ou escalas) utilizados na avaliação de desempenho e nos critérios racionais empregados para assegurar avaliações válidas. O desafio era garantir a existência de um critério, possível de ser avaliado do trabalhador sem que se comprometesse a validade das medidas, orientou a maior parte da pesquisa nessa área até os anos de 1970. O problema do critério ficou fortemente associado à procura do instrumento de avaliação que permitisse estimar um nível de desempenho dos avaliados. Entretanto, em mais de um século de pesquisa, não foi possível identificar um instrumento com características, embora as investidas realizadas tenham contribuído para o desenvolvimento psicométrico das escalas utilizadas e para a criação de vários formatos de instrumentos que facilitam o processo de avaliação do desempenho (p. ex., Caeta-1996; Latham; Wexley, 1981).

A partir dos anos de 1980, diversos autores (Farr; Levy, 2007; Fletcher, 2008a) passaram a reequacionar o problema da avaliação dos julgamentos de avaliação considerando que o avaliador constitui um elemento ativo, que orienta a procura e o processo de obtenção da informação, que determina a avaliação que será produzida. A investigação empírica evidenciou o papel determinante dos esquemas cognitivos do avaliador, quer na seleção e aquisição de informação, quer na elaboração dos julgamentos.

Essa abordagem salientou as dificuldades de qualquer avaliador para produzir julgamentos com exatidão, uma vez que está sujeito a vários vieses que podem ocorrer em qualquer fase do processamento da informação. Porém, ela também deixa de lado aspectos essenciais como os fatores contextuais em que os julgamentos de avaliação devem ser emitidos, por exemplo, o contexto intraorganizacional (estrutura, clima organizacional, processos de tomada de decisão, entre outros elementos) e o ex-

traorganizacional (competição nos mercados e fatores socioeconômicos e políticos). O impacto dos elementos contextuais na AD manifesta-se no fato de vários fatores não relacionados ao desempenho real do colaborador podem afetar o resultado da avaliação de seu desempenho individual. Assim, o que está em causa não é tanto a capacidade do avaliador para fazer julgamentos com elevado nível de rigor, mas sim a emissão pública desses julgamentos sobre o desempenho, dos quais podem decorrer consequências indesejáveis para o avaliado ou a organização (p. ex., Ferris et al., 2008).

Em síntese, percebemos que, ao longo do tempo, os estudos sobre AD foram gradativamente ampliando seu escopo, de modo a incluir elementos que impactam de forma significativa esse processo. Portanto, hoje podemos afirmar que, na AD profissional, é necessário considerar quatro elementos básicos: o avaliado, o julgador (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem).

Para além disso, importa também o sistema organizativo que enquadra o desempenho dos indivíduos. A AD, como técnica de gestão de recursos humanos, parte do pressuposto de que os indivíduos são os principais responsáveis por seu desempenho. Contudo, convém ter em mente que o desempenho dos empregados em grande parte depende também do próprio sistema organizativo e do trabalho em que os avaliados estão inseridos.

Tradicionalmente, os sistemas de avaliação não têm considerado a influência dos fatores sistêmicos sobre o desempenho, os quais são salientados, por exemplo, pelas abordagens da qualidade total que pressupõem uma elevada interdependência entre os dispositivos organizativos e técnicos que devem garantir a qualidade e o esforço dos empregados para adotarem iniciativas de melhoria e prevenção de erro. Essa interde-

pendência revela que o grau de controle, por parte dos trabalhadores, sobre as condições em que exercem sua atividade é bastante menor do que com frequência é assumido pelos sistemas de AD, nomeadamente, no que diz respeito ao modo como são coordenados, aos procedimentos de trabalho e à disponibilização dos recursos para realizar as tarefas. Sob tal perspectiva, alguns autores (p. ex., Deming, 1986) chegam a estimar que cerca de 95% da variância do desempenho pode ser explicada por esse tipo de fatores sistêmicos, estando a variância restante dependente de fatores pessoais.

É, pois, conveniente considerar que o desempenho no trabalho está sujeito a duas fontes principais de variância: fatores individuais e fatores contextuais (ou sistêmicos). Nesse sentido, a AD deve procurar diferenciar a contribuição específica dos indivíduos para a dinâmica do próprio sistema da que é determinada por aspectos mais amplos do ambiente organizacional.

Na fase atual de desenvolvimento, caracterizamos a AD como um processo psicossocial, uma atividade que se desenvolve em um contexto específico que deve ser levado em consideração. A principal tarefa, portanto, consiste em compreender as diversas forças em operação nesse contexto e como elas influenciam no desempenho e em sua estimativa (Farr, Levy, 2007).

A Figura 18.1 permite visualizar, de modo simplificado, esses diversos aspectos que estão em jogo na AD. Atenhamos para a validação social do julgamento (i.e., a aceitação ou o reconhecimento da validade das medidas alcançadas no processo de AD por parte do avaliador) como o resultado nuclear da avaliação, pois apenas desse modo ela pode contribuir para manter ou aumentar a motivação dos trabalhadores. Assim, como ilustrado na Figura 18.1, esse processo psicossocial requer uma integração adequada de três dimensões:

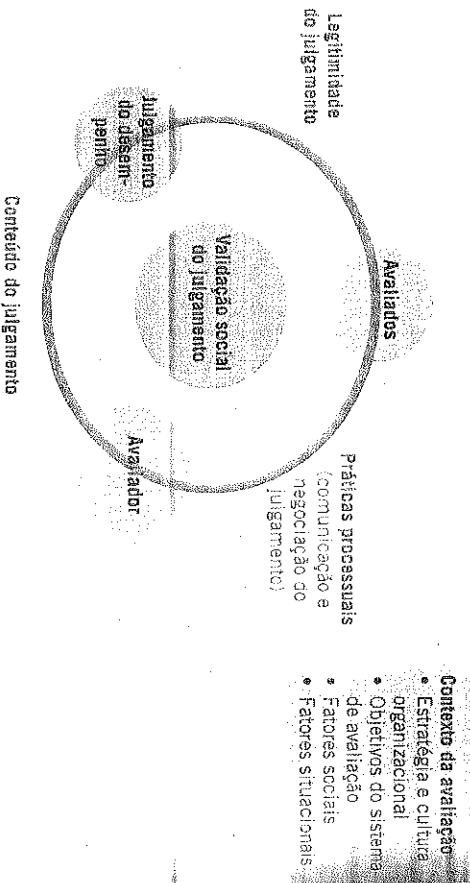


Figura 18.1 A avaliação de desempenho como processo psicossocial.

Fonte: Adaptada de Caetano (1996).

legitimidade subjetiva da emissão do julgamento pelo avaliador, a qual está subordinada a fatores sociais, por exemplo, de status social e hierárquico, que afetam o processamento de informação; o conteúdo específico do julgamento, o qual pode sofrer interferência de vários fatores cognitivos e contextuais que levam a vieses maiores ou menores; e as práticas processuais, nas quais a presença ou ausência de processos de comunicação e negociação do julgamento emitido constituem fator fundamental.

EM QUE CONSISTE O DESEMPENHO?

Curioso que, mesmo diante de toda a importância prática e a relevância teórica do desempenho para o mundo do trabalho, relativamente pouco esforço tenha sido aplicado no sentido de desenvolver e clarificar o conceito (Sonnentag; Frese, 2002) (ver Campbell para uma discussão mais detalhada sobre o desempenho no contexto dos ambientes de trabalho). Um ponto de concordância entre os autores que atuam na área é que tal definição deve necessariamente diferenciar os aspectos relativos a uma ação (comportamento), ou seja, aquilo que o indivíduo faz em uma situação de trabalho, e um elemento de resultado dessa ação. Isso significa que o profissional que vai conduzir o processo de AD precisa de um referencial que o guie na escolha de variáveis e medidas de desempenho que irá utilizar. Em outras palavras, consideramos necessária uma teoria do desempenho para definir alguns elementos básicos (Latham; Sulsky; MacDonald, 2008):

- Quais são as dimensões relevantes do desempenho, ou seja, o que se quer observar?
- Quais os padrões de desempenho e as expectativas associadas a níveis alter-

- nativos de desempenho para as tarefas específicas.
- Como a influência de aspectos específicos do ambiente deve ou não ser considerada.
- A graduação dos níveis do desempenho.
- A extensão na qual a AD deve basear-se em medidas absolutas ou relativas (comparativas).

No quadro das abordagens que perspectivam o desempenho como comportamento, o modelo que tem recebido maior validação empírica foi desenvolvido por Campbell (1993, 1999).¹ Para o autor, o desempenho é entendido como comportamento ou ação relevante para a realização dos objetivos organizacionais que podem ser mensurados de alguma forma. No modelo de Campbell, o desempenho é essencialmente um construto multidimensional em que cada fator agrupa um conjunto similar de comportamentos e ações. Campbell propõe oito fatores para o desempenho: proficiência de tarefa específica, proficiência de tarefa não específica, proficiência na comunicação oral e verbal, demonstração de esforço, manutenção da disciplina individual, facilitação do desempenho de equipe e de colegas, supervisão/liderança e gestão/administração.

Ainda que existam diferenças em alguns aspectos, as dimensões propostas apoiam a distinção posterior feita por Borman e Motowidlo (1993) entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. Para esses autores, o desempenho de tarefa é aquele que tem uma relação direta com o núcleo técnico da organização, seja em função de uma participação direta no processo técnico, seja por auxiliar a realização desses

¹ Para obter mais informações sobre outras teorias acerca do desempenho do indivíduo, ver Jigen e Holtenbeck (1991), Murphy (1989) e Organ (1997).

objetivos. Em outras palavras, o desempenho de tarefa diz respeito àquelas atividades que diretamente impactam o processo de transformação de insumos e matérias-primas em bens ou serviços. O desempenho de tarefa captura os elementos do âmbito do desempenho que se diferenciam de uma atividade para outra. Entretanto, ele negligencia o impacto de algumas variáveis que não são específicas da tarefa, mas que não se diferenciam em sua realização e que são importantes para a maioria das atividades (Bhagat et al., 2007).

O desempenho contextual, por sua vez, não afeta diretamente o núcleo central das atividades de uma organização, mas mantém as dimensões mais amplas do ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve operar (Motowidlo; Borman; Schmit, 1997). Entre outros aspectos, ele engloba ações de cooperação, cumprimento de regras, busca e defesa dos objetivos organizacionais, voluntariado para a realização de tarefas que não fazem parte das atribuições específicas do cargo e um elemento de esforço discricionário na realização das tarefas. Consideramos importante observar que a noção de desempenho contextual aproxima-se bastante do conceito de comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior* – OCB) (Borman; Motowidlo, 1997), que é compreendido como “[...] o comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente recompensado pelos sistemas formais de recompensa e que, em seu conjunto, promovem o funcionamento efetivo e eficiente da organização” (Organ; Podsakoff; MacKenzie, 2006, p. 3).

Foge ao escopo deste capítulo uma discussão mais detalhada sobre as aproximações e as diferenças entre desempenho contextual e OCB. Para obter mais informações sobre o assunto, sugerimos o trabalho de Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006).

É necessário atentar para alguns elementos complicadores. Primeiramente, fica claro que nem toda ação pode ser considerada como desempenho, apenas as que contribuem de forma direta para a consecução de objetivos da organização. Além disso, existe um elemento de julgamento na identificação do que se constitui como comportamento relevante no contexto organizacional. Portanto, a identificação das metas e dos objetivos organizacionais e o julgamento envolvido na identificação do que é ou não relevante são aspectos cruciais na determinação de como o desempenho deve ser medido (Bhagat et al., 2007).

O desempenho pode também ser entendido como um resultado, um produto (p. ex., Cardy; Dobbin, 1994). O desempenho perspectivado como resultado é menos controverso. Ele normalmente se refere à consequência de um comportamento. Por exemplo, o número de unidades produzidas por um trabalhador será função de um conjunto de ações por ele realizadas, assim como também podemos estabelecer o desempenho de um vendedor a partir do número de unidades vendidas por ele em determinado período. Nessa concepção, o que há a observar registrar, medir e avaliar são os resultados ou as consequências dos comportamentos dos empregados no plano individual, grupal ou de unidade de trabalho. Nesse caso, devemos considerar que fatores externos ao processo de trabalho, ou seja, que estão fora do controle do indivíduo, tais como a dependência da atividade de outros trabalhadores ou variações no nível da atividade econômica, podem influenciar nessa relação. Ressalhamos ainda o fato de que em muitos cargos o desempenho como comportamento e o desempenho como resultado são igualmente e ao mesmo tempo fundamentais para a organização, como sucede, por exemplo, na prestação de serviços, em que o comportamento do empregado é

essencial para a satisfação do cliente (resultados) e o desempenho mais os empregados tendem a avaliar mais o desempenho como comportamento, ou seja, nas atividades que realizam durante seu dia a dia de trabalho, enquanto os gestores tendem a centrar-se mais nos seus resultados.

Visando a clarificar os aspectos ressaltados sobre o desempenho, apresentamos na Figura 18.2 uma representação do que podemos designar como episódio de trabalho. Realizar um trabalho em determinado momento implica que uma pessoa adote certos comportamentos para concretizar as tarefas requeridas em determinado contexto a fim de alcançar os resultados pretendidos pela organização. Resultados esses que manifestam determinados efeitos sobre sua sustentabilidade e sustentabilidade e, eventualmente, sobre a carreira profissional do indivíduo (Mohrman, Resnick-West Lawlor, 1989).

QUE É AVALIADO?

Qualquer dos componentes apresentados na Figura 18.2 pode ser objeto de avaliação, sendo fundamental estabelecer previamente os critérios e as medidas que

permitem diferenciar os diversos níveis de desempenho. A medição do desempenho constitui o aspecto mais crítico de qualquer sistema de avaliação e, por isso, tem sido um dos principais alvos de investigação há mais de cem anos (Farr; Levy, 2007). Para medir o desempenho, é necessário utilizar indicadores adequados e re-

colher informações que permitam efetuar comparações confiáveis entre os níveis de desempenho pretendidos e os alcançados ou entre os níveis de desempenho atuais e outros anteriores. Se for certo que nas organizações existem funções em que é relativamente fácil recolher e analisar informação quantitativa sobre o desempenho, como acontece, por exemplo, na área financeira, na comercial ou na de produção, também é verdade que há muitas outras funções em que isso é muito mais difícil, como na assessoria, no atendimento ao cliente ou no serviço pós-venda, em que, muitas vezes, é necessário utilizar indicadores qualitativos. Mesmo nas funções em que há indicadores objetivos, como nas vendas, a medição do desempenho como comportamento requer indicadores de caráter qualitativo que são avaliados por meio de escalas, tal como sucede quando temos de ponderar os fatores contextuais

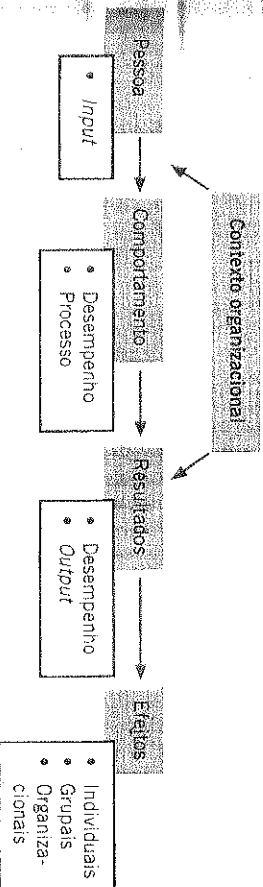


Figura 18.2. Episódio de trabalho.

Fonte: Adaptada de Caetano (2008).

que podem ter afetado os resultados. Isso significa que não podemos excluir totalmente o componente subjetivo na medição do desempenho, pois este requer sempre algum tipo de apreciação por parte dos atores organizacionais, na maioria dos casos, as chefias.

Tendo em vista os componentes do processo de desempenho representados na Figura 18.2, facilmente identificamos o que pode ser avaliado, havendo sistemas que focalizam, sobretudo, um desses componentes, enquanto outros procuram atender a vários deles. De fato, a medição e a avaliação podem incidir sobre as pessoas, seus comportamentos, o contexto, os resultados ou os efeitos (de comportamentos e/ou resultados) para a organização.

A personalidade e as competências das pessoas

Resumidamente, os sistemas de avaliação mais tradicionais incidiam sobre as pessoas e procuravam avaliar algumas de suas características ou seus traços de personalidade, como a honestidade, a responsabilidade, a criatividade, entre outros. Esses traços eram medidos por meio de vários tipos de escalas quantitativas, por exemplo, de 1 a 5 ou de 1 a 10. A pesquisa empírica não conseguiu validar essa forma de medir o desempenho, tendo sido progressivamente abandonada a partir dos anos de 1960 (Latham; Wexley, 1981). O caso da pesquisa com medidas de personalidade foi atribuído a uma revisão de literatura (desenvolvida por Guion; Gortier, 1965) bastante influente na época, que concluiu que as pesquisas até aquele momento tinham sido tão mal conduzidas que as medidas de personalidade não deviam ser utilizadas nas decisões relacionadas ao emprego (Johnson, 2003) até que melhores evidências empíricas estivessem disponi-

veis.² Todavia, o foco nas características dos indivíduos entrou novamente nos sistemas de avaliação nos últimos anos, deslocando a atenção dos traços de personalidade para as competências individuais.³ Embora no nível teórico esse construto não esteja claro o suficiente, na prática generalizou-se e é presentemente utilizado na maioria dos sistemas de avaliação. De acordo com os autores que inicialmente promoveram esse construto (Boyatzis, 1982; McClelland, 1961, 1998), as competências dizem respeito aos motivos, aos conhecimentos, às capacidades cognitivas ou comportamentais, às atitudes, aos valores ou a outras características individuais que permitem diferenciar indivíduos com desempenhos eficazes de outros com desempenhos inferiores (ou insatisfatórios).

No quadro da AD, é importante esclarecer que as competências assim definidas constituem apenas uma base ou expectativa para o comportamento futuro das pessoas, e é esse comportamento que deve ser medido e avaliado. Ressaltemos, assim, que o importante é a demonstração (ou aplicação) efetiva das competências por meio do desempenho comportamental.

Acontece que em muitas organizações, os sistemas de avaliação operacionam as competências a um nível tão genérico, que são utilizados dicionários ou listas de 20 ou 30 competências que, na prática, as aproximam de traços de personalidade. De fato, com frequência são "medidas" por

de escalas supostamente ancoradas em comportamentos, mas com âncoras genéricas que, de modo muito fácil, levam a julgamentos sobre a pessoa e não sobre seu comportamento. Assinalamos, porém, que alguns sistemas de avaliação que procu-

ram operacionalizar as competências a um nível comportamental específico de modo a facilitar a observação e a diferenciação dos comportamentos individuais nos diversos níveis das escalas para avaliar o desempenho, como se exemplifica no Quadro 18.1.

QUADRO 18.1

Exemplos de competências operacionalizadas em termos comportamentais

Em uso em uma empresa industrial para avaliar chefes/gerentes

• *Cooperação e trabalho em equipe*
 • *Mostrar uma atitude favorável à colaboração com pessoas dentro e fora da respectiva equipe de trabalho e/*
interagir de maneira positiva com outras pessoas dentro da
organização. Agir de forma a facilitar e otimizar os processos de trabalho interdepartamentais. Mostrar praci-
ficidade na resolução de conflitos dentro da equipe, contribuindo para um bom clima de trabalho.

Nível 1
 • *Partilha a informação que detém com outros colaboradores, sempre que esta lhes pode ser útil, contribuindo para o sucesso na realização de suas atividades.*
 • *Trabalha em parceria com colaboradores da equipe de trabalho e de outras unidades organizacionais na realização de atividades que integram processos de trabalho comuns.*

Nível 2
 • *Promove a partilha de informação no nível descentente, ascendente e transversal na organização, articulando suas atividades com as de outras unidades organizacionais, que integram processos de trabalho comuns, assegurando que o apoio que solicitam lhes seja fornecido quando necessário.*

Nível 3
 • *Promove uma atitude de cooperação e um bom clima relacional entre diferentes unidades da organização, gerando o apoio que lhe é solicitado para suprir situações de carência de recursos ou de resolução de problemas técnicos.*
 • *Exige a articulação ótima entre diferentes unidades organizacionais, no desempenho de atividades que integram processos de trabalho comuns.*

B. Em uso em uma empresa financeira.
 Competência: *Capacidade de adaptação e flexibilidade*
Capacidade para atuar com bons resultados em contexto flexível em que os objetivos, a forma de organização, o estilo de direção e o nível de participação que são exigidos se alteram com alguma frequência.

Nível 1
 • *Revela dificuldade de adaptação às exigências de diferentes situações, problemas ou pessoas.*

Nível 3
 • *Demonstra capacidade para compreender as situações, os problemas e as pessoas, adaptando seus comportamentos e decisões aos diferentes contextos.*

Nível 5
 • *Demonstra capacidade superior para antecipar em curto prazo as situações, os problemas e as reações das pessoas, planejando proativamente seus comportamentos e decisões aos diferentes contextos, produzindo bons resultados. Valoriza e promove a capacidade de adaptação e flexibilidade com os outros.*

² O quadro atual modificou-se bastante. Existem várias pesquisas que apontam para características individuais como preditores do desempenho no trabalho, salientando como as mais importantes para um bom desempenho a inteligência, a conscienciosidade e a estabilidade emocional (Barrick; Mount, 2009; Schmidt, 2009).

³ Para obter mais informações sobre o papel da personalidade no ambiente de trabalho e sua utilização na previsão do desempenho, sugerimos ver Barrick e Ryan (2003).

Os comportamentos

O esforço para medir o desempenho comportamental, iniciado nos anos de 1960, originou diversos tipos de escalas, principalmente as escalas ancoradas em comportamentos, as escalas de observação comportamental e os incidentes críticos (p. ex., Campbell et al., 1973; Flanagan, 1954). Abreviadamente, o que caracteriza tais escalas é o foco em comportamentos específicos que revelam níveis diferentes de proficiência na realização de atividades consideradas importantes pela organização. No caso dos incidentes críticos (Quadro 18.2), registram-se acontecimentos relevantes do desempenho dos indivíduos, positivos e negativos, os quais podem constituir uma das bases mais adequadas para avaliar e fornecer *feedback* específico ao colaborador de acordo com os ciclos de gestão do desempenho. Naturalmente, não se pretende registrar todos os comportamentos do indivíduo, mas tão-somente aqueles que se mostrem relevantes para o próprio desempenho da organização.

Existem muitas funções em que essas formas de avaliar os comportamentos são úteis para ajudar os empregados a melhorarem seu desempenho como, por exemplo, funções administrativas e serviços de atendimento direto ao cliente.

Os resultados e o contexto

A análise dos resultados constitui atualmente um componente importante da maioria dos sistemas de avaliação utilizados nas organizações, podendo basear-se na comparação com padrões de desempenho fixados pela organização, por exemplo, em funções operacionais em certas indústrias no âmbito dos sistemas de qualidade, ou na comparação com os objetivos definidos para determinado período.

Embora os objetivos sejam um componente relevante ou mesmo principal, na maioria dos sistemas de avaliação, sua utilização requer muita atenção, pois não há garantia de que eles sozinhos realmente con-

tribuem para melhorar o desempenho dos indivíduos e da organização. Para além de certos aspectos que são tratados na seção seguinte, é fundamental, quando da avaliação, ponderar de modo devido os fatores contextuais internos e externos que podem afetar os resultados alcançados pelos indivíduos, nomeadamente, a disponibilização de recursos necessários por parte da organização e a dinâmica dos mercados (P. Ferris et al., 2008; Levy; Williams, 2004; Conger/cker, 1989).

A definição correta do objetivo de desempenho é essencial para que ele possa constituir uma fonte válida de avaliação. Para isso, consideramos indispensável considerar sua definição ou descrição, a métrica utilizada, a meta concreta que se pretende alcançar e, eventualmente, a escala de avaliação e a ponderação para o resultado global da classificação avaliativa, como ilustramos no Quadro 18.3.

FONTES OU FORMATOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO

Existem basicamente seis fontes distintas de avaliação que podem ser utilizadas por gestores em um processo de AD (Shulitz; Shulitz, 2006), as quais apresentamos a seguir.

Avaliação pelo superior hierárquico

Formato simples mais comumente utilizado no qual o empregado é avaliado por seu superior imediato. Em geral sua forma de aplicação varia entre uma redação, na qual o chefe descreve as características mais relevantes de seu subordinado, e o preenchimento de um formulário padronizado (forma menos empregada para avaliar gerentes).

Avaliação pelos pares

Formato normalmente voltado para a avaliação de gerentes. Nela, pessoas de mesmo nível hierárquico avaliam umas às outras em relação ao desempenho no trabalho, ao relacionamento com colegas e à qualidade do trabalho realizado. Devemos considerar que nesse método existe uma tendência à inflação das medidas, pois o avaliador por vezes apresenta uma tendência a não querer se indispor com o avaliado. Entretanto, esse problema não inviabiliza ou prejudica sua utilização. Muito pelo contrário, de acordo com as pesquisas de Greguras e Robie (1998), a avaliação pelos pares é a fonte mais confiável de informações sobre o desempenho do indivíduo, sendo seguida pelos subordinados e depois pelos superiores.

Avaliação pelo subordinado

A avaliação pelo subordinado é outro exemplo de fonte simples comumente utilizada na avaliação de gerentes. Nela, o gestor é avaliado por seus subordinados hierárquicos em geral mediante o preenchimento de um formulário-padrão. Os principais aspectos a serem avaliados são os que de alguma forma relacionam-se com a maneira como o gerente exerce seu comando e sua relação com o subordinado. Entre as várias opções possíveis, podemos destacar: comunicação, delegação de tarefas e responsabilidades, liderança e resolução de conflitos. Entretanto, cumpre reconhecer que, nessa modalidade, o(s) subordinado(s) assume(m) uma posição de autoridade com relação ao gestor que pode ser utilizada para a execução de agendas próprias. Em contrapartida, avaliações negativas podem predispor o subordinado a alguma forma de represália por parte do gestor. Por esse motivo, recomendamos que, nessa modalidade, as avaliações sejam apre-

QUADRO 18.2

Exemplo de instrumento de registro de incidentes críticos

O registro adequado e preciso de incidentes críticos permite ser muito específico no feedback a dar ao colaborador e clarificar as expectativas de melhoria. Os incidentes críticos são uma ferramenta muito importante para gerir o desempenho e desenvolver as competências dos colaboradores.

Incidentes críticos positivos ou negativos

Registrar os comportamentos que afetam significativamente a organização, sejam eles positivos ou negativos

Quantos?

Quando?

Onde?

O quê?

Que efeitos teve?

Que medidas/iniciativas tomou?

QUADRO 18.3

Exemplo de objetivo de desempenho

Exemplo de objetivo de desempenho em uma instituição bancária: **Diminuir o crédito vencido na agência em 5% no prazo de seis meses.**

Descrição (caracterização do objetivo definido): crédito vencido.

Métrica (indicador ou indicadores usados para medir o objetivo, periodicidade), percentagem de créditos vencidos comparada com o ano/semestre anterior.

Meta (resultado esperado para a consecução do objetivo): menos 5% em seis meses.

Escala (forma de conversão do resultado obtido para uma avaliação, por exemplo, em três níveis): 1 (não atingido) — diminuição até 4,5%; 2 (atingido) — 4,6% a 5,5%; 3 (superado) — mais de 5,6%.

Ponderação (peso do objetivo na avaliação): por exemplo, além daquele objetivo, o gerente bancário tinha mais outros quatro objetivos de desempenho, alguns dos quais mais importantes (relacionados, p. ex., com vendas cruzada de produtos, satisfação do cliente, etc.). Então, aquele objetivo de diminuição do crédito vencido é atribuído uma ponderação de 15%, para o cálculo final da classificação de seu desempenho. Essa ponderação deve ser definida quando da fixação dos próprios objetivos.

sentadas de forma anônima, garantindo a não identificação do avaliador.

Elementos do desempenho do gestor, característicos de sua função, tais como atividades de coordenação, planejamento e controle, normalmente não fazem parte do repertório observado pelo subordinado e, por esse motivo, são mais difíceis de serem avaliados por ele.

Autoavaliação

Nesse formato, pede-se ao próprio gestor, ou ao empregado, que avalie suas habilidades e seu desempenho. Em geral, o empregado preenche um formulário anteriormente à entrevista de avaliação. Esse método é utilizado quando se busca maior envolvimento das pessoas no processo de avaliação, uma vez que ele estimula a reflexão sobre pontos fortes e fracos do indivíduo e favorece a discussão sobre barreiras efetivas ao desempenho (Bohlander, Snell; Sherman, 2003). É usual que após a auto-

avaliação, avaliador e avaliado discutam os elementos principais da avaliação e cheguem a um consenso sobre seu conteúdo. Os defensores dessa modalidade sugerem que ela seja empregada associada a outros métodos de avaliação.

Avaliação 360 graus

Muito em voga nos últimos anos, a avaliação 360, como é mais comumente conhecida, consiste na utilização de múltiplas fontes para avaliar um empregado: superior, subordinados, colegas e ele próprio (autoavaliação). A coleta de informação de múltiplas fontes permite a construção de um quadro mais completo e integrado do desempenho do empregado, já que diferentes pessoas (superiores, subordinados e pares) observam aspectos distintos do desempenho de um indivíduo (Latham; Mann, 2006). A principal vantagem dessa modalidade decorre da oportunidade de o avaliado receber *feedback* sobre várias

perspectivas de seu desempenho, segundo a perspectiva de diversos atores organizacionais, o que pode lhe permitir conhecer melhor o efeito de seu comportamento sobre diferentes grupos de pessoas e sobre diversas atividades sob sua influência. Essa modalidade tem como principal objetivo ajudar a mudança comportamental do avaliado e seu desenvolvimento profissional.

Esse formato é menos utilizado do que a modalidade da métrica de 360 graus para avaliar superiores. Por um lado, faz sentido utilizá-lo sobretudo, com gestores ou com superiores e nos contextos organizacionais em que a cultura dominante se caracteriza por valores e práticas reais de grande confiança e abertura na comunicação. Nas organizações em que predomina a gestão tradicional, o controle prévio e a discricionariedade de benefícios, essa modalidade tende a ser menos eficaz para o desenvolvimento profissional dos avaliados. Por outro lado, não se trata realmente de um processo de avaliação do desempenho, mas sim de um complemento à avaliação de desempenho, uma vez que, para ser eficaz, é fundamental garantir a confiabilidade e o anonimato das fontes de *feedback* (Smither; London; Kelly, 2005; Tornow; London; CI Associates, 1998).

Nessa modalidade, o *feedback* das várias fontes é coletado por meio de questionários estruturados respondidos anonimamente, com exceção, por vezes, do superior hierárquico. O avaliado recebe a avaliação ou a opinião de cada categoria de fontes de uma forma agregada, e não de cada um dos avaliadores individuais. Além disso, é frequente que o *feedback* proveniente das várias fontes esteja pouco correlacionado e seja até contraditório, o que decorre, em parte, do fato de elas observarem aspectos distintos do desempenho avaliados a

partir de perspectivas diferentes (Latham; Mann, 2006). Consideramos indispensável a garantia da aplicação adequada dos princípios e dos procedimentos referidos para que essa modalidade possa ter os efeitos pretendidos, pelo que o sistema tem de ser devidamente validado e deve ser explicitada sua relação com o sistema de gestão do desempenho.

Centros de avaliação

Como método, os centros de avaliação (CAs) têm sua origem associada à seleção de pessoal. Contudo, ao longo dos anos, tem havido uma drástica alteração em seus propósitos e, hoje, eles são largamente utilizados com fins de desenvolvimento. Os CAs são basicamente uma técnica padronizada de avaliação do comportamento com base em múltiplos *inputs* (Lievens; Klimoski, 2001). Consistem na simulação de atividades relacionadas ao trabalho que será desenvolvido, de modo que o comportamento dos candidatos pode ser observado sob situação de estresse e interação com outros participantes. Diversas técnicas são utilizadas simultaneamente, tais como simulação de tarefa, discussão e resolução de problemas em grupo, jogos colaborativos e entrevistas individuais. É importante destacar que os CAs não avaliam o desempenho real do trabalhador, mas sim um conjunto de habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho. O número de empregados que podem ser simultaneamente avaliados varia conforme o número de observadores disponíveis e o tipo de atividade realizada. Estimamos que o número de participantes possa variar entre 6 e 12 pessoas. De modo geral, consideramos que os CAs têm alta validade preditiva quando utilizados para fins de AD.

Outros critérios possíveis

Ainda que os exemplos apresentados anteriormente digam respeito, sobretudo, à relação do empregado com seus colegas de trabalho, não existe impedimento teórico, prático ou legal para que outras formas de avaliação sejam utilizadas. Um exemplo seria a avaliação feita pelo cliente com o qual o trabalhador tem contato. Nesse caso, vincula-se o desempenho à satisfação por algum serviço prestado.

Outra possibilidade bastante comum consiste em avaliar o desempenho a partir de alguma medida direta de resultado, como mencionamos, anteriormente. Esse seria o caso, por exemplo, do vendedor que é avaliado em função de metas atingidas (número de unidades vendidas). Existem alguns problemas associados à avaliação do desempenho com base em resultados. O principal deles é a possibilidade de a pessoa ser avaliada por algo que está além do controle dela, como, por exemplo, variações ocasionais na atividade econômica em função de uma crise. Por esses motivos, devemos ponderar com cuidado sobre o que, de fato, busca-se com a AD.

A DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

Um dos aspectos mais críticos para a eficácia do sistema de avaliação do desempenho refere-se à classificação final de cada empregado e às consequências que lhe estão associadas em termos de recompensas ou desenvolvimento da carreira profissional. A maioria dos sistemas de avaliação do desempenho utiliza métricas que requerem que cada avaliado seja globalmente classificado. Essa classificação é expressa em uma pontuação que geralmente se traduz em seu posicionamento em uma escala de 3 a 5 categorias de proficiência,

como, por exemplo, "muito abaixo do requerido", "abaixo do requerido", "adequado", "acima do requerido", "muito acima do requerido". Devido a diversos fatores, alguns dos quais citados anteriormente, é frequente verificarmos um inflacionamento das pontuações atribuídas aos colaboradores por seu desempenho. Essa tendência para inflacionar as pontuações afeta fortemente o rigor e a validade das avaliações atribuídas e, em última instância, pode afetar mesmo a credibilidade do sistema de avaliação de desempenho. Para contornar esse problema, muitas organizações introduziram em seu sistema de avaliação um dispositivo de distribuição forçada. Esse dispositivo foi muito popularizado a partir da década de 1970 e assumiu formas extremas em empresas como a General Electric nos Estados Unidos (Welch; Welch, 2005).

Embora por vezes seja vista como uma modalidade de avaliação do desempenho, é importante esclarecer que, na realidade, a distribuição forçada não se baseia na avaliação em face de padrões, critérios ou objetivos previamente estabelecidos. Consiste em estabelecer três, quatro ou mais grupos de desempenho, por exemplo, o grupo dos médios, o grupo dos bons, o grupo dos excelentes. Cada indivíduo é depois "forçosamente" posicionado em um desses grupos cujo "membros" de forma suposta têm um desempenho idêntico. Nesse sentido, a distribuição forçada traduz, sobretudo, uma comparação do desempenho dos indivíduos uns face aos outros. Cada unidade da organização, ou mesmo cada avaliado, deve incluir certa percentagem de seus empregados em um desses grupos ou, em uma modalidade menos extrema, é vedado superar certa percentagem de empregados na categoria superior. Por exemplo, apenas 10% dos funcionários podem ser classificados como excelentes.

Um dos métodos mais frequentemente utilizados para fixar o número de grupos ou categorias de desempenho e respectivas percentagens consiste em utilizar a curva normal, segundo a qual uma pequena parte deve estar no extremo mais elevado e no extremo mais baixo da curva, a maioria deve estar na parte intermediária. Na maioria dos sistemas de avaliação, as percentagens correspondentes a cada parte da curva são definidas no próprio sistema, antes de se realizar a avaliação, ou seja, antes de se conhecer o desempenho dos empregados. Na aplicação pioneira realizada na General Electric, a distribuição forçada requeria que apenas 20% dos avaliados pudessem ser classificados no topo, 70% no grupo intermediário e 10% na categoria mais baixa, sendo que estes deviam ter seus contratos de trabalho finalizados com a empresa, de modo que ela pudesse renovar sua força de trabalho recrutando novos empregados e, assim, aumentar seus talentos (Welch; Welch, 2005).

Em muitos países, como sucede em quase todos os da União Europeia, a legislação trabalhista não permite que aqueles que são classificados no grupo do "fundo" fiquem simplesmente desempregados, verificando-se algum ajustamento no modo como as organizações aplicam a distribuição forçada, impondo quotas para o número de empregados que podem ser classificados como excelentes ou muito bons. Muitas das organizações que passaram a aplicar a distribuição forçada fazem-no porque constataram que seus sistemas de avaliação não conseguiam diferenciar os desempenhos dos empregados, havendo muitos casos em que mais de 90% dos avaliados eram classificados como muito bons ou excelentes. Assim, a distribuição forçada vai "forçar" também as cheias a realizarem alguma diferenciação dos desempenhos de seus colaboradores e, eventualmente, a diminuir os erros e os vieses cognitivos

que sempre ocorrem na AD. Todavia, esse método pode dar origem a outros erros e ter consequências nefastas para a motivação dos empregados e a credibilidade do próprio sistema de avaliação, uma vez que, por exemplo, um empregado com um desempenho excelente pode não caber na quota e, por essa razão, ser classificado no nível abaixo, o que pode amplificar os conflitos e os jogos de interesses na organização (p. ex., Dominick; Reilly; McGourty, 1997; Lawler, 2002; Schlaicher; Bull; Green, 2009).

Resumidamente, alertamos que a distribuição forçada, embora seja um instrumento de gestão de pessoas, pode não traduzir a contribuição real do desempenho de cada empregado para os objetivos da organização, e ela deve ponderar muito bem as vantagens e as desvantagens que estão associadas, bem como conferir se esse método ajusta-se à sua cultura interna, às suas práticas de gestão e à sua estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade.

PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Considerando o que já foi abordado, parece-nos claro que a especificidade é a marca característica da AD. Portanto, não existe um único modelo que possa ser indistintamente aplicado a todas as organizações. Cabe ao profissional responsável pela ordenação e pelo planejamento definir os elementos próprios de acordo com as características do trabalho realizado, os objetivos, a cultura e os recursos da organização. Apesar dessa especificidade contextual, é possível identificar os procedimentos comuns a qualquer sistema de avaliação e de cuja articulação depende em grande parte a sua eficácia, como os objetivos do sistema, os métodos ou os instrumentos de medição e os procedimentos de aplicação.

O objetivo geral de qualquer sistema de avaliação é idêntico, no sentido em que se propõe habitualmente a aprimorar o desempenho e a produtividade do trabalhador e da organização. Todavia, os objetivos específicos dos sistemas podem ser muito distintos, havendo alguns que focalizam as recompensas, outros, as promoções e a mobilidade interna e ainda aqueles que preocupam-se com o desenvolvimento profissional dos empregados. Esses objetivos específicos condicionam decisivamente os métodos e os procedimentos, bem como as práticas que são instituídas na organização. Como mencionado anteriormente, os métodos de medição podem ser muito diferentes, embora nos últimos anos tenhamos assistido ao recurso, quase generalizado, da utilização e da avaliação de objetivos de trabalho complementados pela avaliação de certo número de competências ou vice-versa.

No que se refere aos procedimentos, consideramos importante que o sistema de avaliação explicita muito bem alguns aspectos críticos e que eles sejam do conhecimento de todos os que serão avaliados. São eles: a frequência da avaliação (anual, semestral), quem são os avaliadores e se essa inclui ou não a autoavaliação, os dispositivos de integração vertical e horizontal da avaliação que garantam a equidade intradepartamental e interdepartamental, bem como os dispositivos de recurso e de revisão da avaliação, a existência e os propósitos da entrevista de avaliação e como ela articula-se com o planejamento do período seguinte.

No que diz respeito à aplicação concreta do sistema de avaliação, identificamos um conjunto básico de etapas que devem ser seguidas e seus elementos constitutivos principais, independentemente do tipo de organização e do setor de atuação (Fig. 18.3).

De acordo com Latham, Sulsky e MacDonald (2008), o processo de concre-

tização da AD pode ser dividido em quatro etapas principais: a primeira engloba todos os aspectos relacionados à preparação e ao planejamento da avaliação. O foco está na identificação daquilo que se pretende medir e na concepção de como o processo se desenvolverá. A segunda etapa consiste no processo de AD propriamente dito, ou seja, na medição/estimativa do desempenho de acordo com os instrumentos e parâmetros escolhidos. Nesse caso, o foco da atenção consiste na observação do comportamento (desempenho) a ser avaliado ou do resultado pela devolução dos resultados identificados (*feedback*). Nessa fase, tentamos para a avaliação fazer aos padrões ou objetivos que tinham sido fixados para o período em análise, bem como ao estabelecimento de objetivos e metas específicas a serem alcançadas por indivíduos ou equipes no período subsequente, e na identificação das ações e dos comportamentos que devem ser mantidos, evitados ou implementados. A quarta etapa corresponde àquela na qual decisões gerenciais sobre os recursos humanos são tomadas relativas a treinamento, recrutamento, promoção, transferência, recompensa ou término de uma relação de emprego, de acordo com os propósitos que

orientaram a implementação do sistema de avaliação. Na sequência, apresentamos cada uma dessas etapas.

Etapas 1 – Preparando a avaliação

Nessa fase, são tomadas as decisões que moldarão todo o processo de avaliação do desempenho. Muito provavelmente problemas na implementação e na realização de objetivos organizacionais relacionados AD tem sua origem em um planejamento pobre e inadequado. A Figura 18.4 mostra as seis fases principais da preparação da avaliação.

O ponto de partida desse processo deve ser a compreensão dos objetivos organizacionais. As perguntas-chave a serem feitas são: o que a organização busca atingir ao deflagrar um procedimento de avaliação? O que a organização pretende fazer com os resultados obtidos?

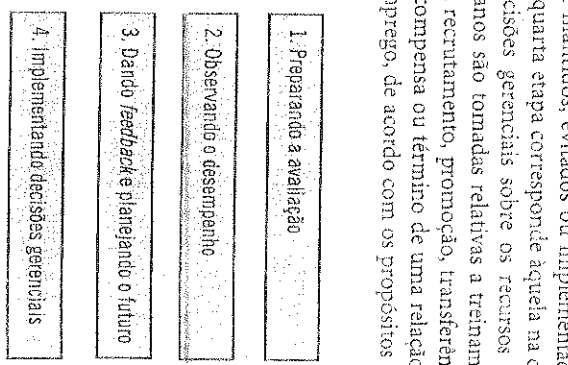


Figura 18.3 Etapas do processo de avaliação. Fonte: Os autores.

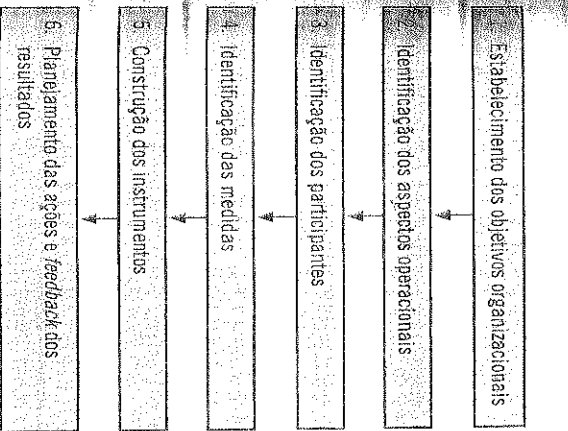


Figura 18.4 Etapas da preparação da avaliação. Fonte: Os autores.

Gostaríamos de chamar a atenção do profissional que irá conduzir a AD para essa segunda questão. Todo processo de avaliação tem um forte potencial de mobilização emocional das pessoas envolvidas, devido às expectativas criadas, e que, se mal orientado, pode gerar consequências indesejáveis ao longo do tempo. Por esse motivo, dois critérios principais devem ser observados: primeiro, deixe claro aos participantes quais os alcances e as possíveis consequências da avaliação e mantenha sua linha de ação. Recomendamos não iniciar o processo indicando que ele será a base para o desenvolvimento organizacional e no meio do caminho mudar sua orientação para utilizar os resultados, visando a distribuição de recompensas e incentivos monetários ou vice-versa.

Alguns autores acreditam que esses dois objetivos (desenvolvimento e distribuição de recompensas) podem ser realizados simultaneamente, sendo sua execução somente uma questão de opção ou conveniência (Sisson; Storey, 2003). Entretanto, é preciso ter em mente que as pessoas tendem a se comportar de forma distinta perante essas duas situações e muito provavelmente darão respostas diferentes a cada uma delas. Em contrapartida, a mudança de objetivos representa uma quebra do contrato (fáctio) estabelecido com os participantes, que podem oferecer os mais variados tipos de resistência a essa situação com consequências organizacionais imprevisíveis ao longo do tempo.

Um segundo cuidado a ser observado diz respeito às consequências do processo. O que será feito com os resultados obtidos? Qual a solução para os problemas apontados? Essas perguntas trazem implicações a executar de alguma forma de mudança ou intervenção. Em conformidade com o que foi discutido anteriormente e buscando evitar a frustração de expectativas, é conveniente que apenas aspectos sobre os quais se pretende intervir de alguma forma sejam avaliados. Isso significa

que apenas devemos buscar medir aquilo que de fato queremos controlar.

Uma vez estabelecidos os objetivos organizacionais, o passo seguinte consiste na operacionalização desse plano. Assim, devemos construir os aspectos objetivos e práticos do processo de AD. Nesse ponto, as perguntas-chave são: o que será avaliado? Qual o comportamento que será medido? Em sua origem, essa questão relaciona-se com o modelo de desempenho que o avaliador (a organização) utiliza. Como vimos anteriormente, o desempenho é um conceito multidimensional, portanto, ele expressa-se de várias formas distintas. É o modelo que direciona o olhar do profissional para aspectos específicos do desempenho que serão medidos e, em última análise, determina o tipo de medida que será utilizado.

O terceiro passo consiste em identificar quais são os participantes da avaliação, avaliadores e avaliados. Não existe absolutamente qualquer razão formal para que todos os empregados sejam avaliados simultaneamente ou durante um mesmo processo. A AD pode muito bem restringir-se a funções, cargos, setores ou grupos específicos, se for esse o entendimento da organização. Nesse caso, deve haver algum tipo de particularidade que individualize e justifique tal procedimento.

Uma vez estabelecido qual o aspecto do desempenho (comportamento ou resultado) que será medido e as pessoas que participam do processo, o próximo passo é identificar como eles serão avaliados. Existe alguma escala a ser utilizada? Entre os vários modelos de medida existentes, qual o que melhor se adapta às necessidades da organização? A avaliação se dará por observação direta dos participantes? O critério fundamental a guiar essas escolhas é a adequação da medida ao tipo de desempenho que está sendo avaliado e, obviamente, à praticidade de seu uso.

Escolhidos os tipos de medidas que serão utilizados, o passo seguinte flui naturalmente: desenhar o(s) instrumento(s) de avaliação. Questões importantes a serem consideradas relacionam-se à qualidade visual do instrumento e à praticidade, no entendimento por parte do usuário e às instruções de preenchimento e de como proceder em caso de dúvidas e não resposta. De imediato, devemos descartar a ideia de que uma boa avaliação é sinônimo de um instrumento extenso e complexo. Longe disso! Os critérios de excelência são função da adequação aos objetivos, funcionalidade, confiabilidade e validade das medidas. Se um desses elementos não estiver presente, recomendamos que o instrumento seja revisado.

Por fim, a última etapa desse processo de pré-avaliação, ou de preparação da atividade, engloba o planejamento da aplicação e do *feedback* das respostas obtidas. Existe a necessidade de treinar as pessoas na utilização do instrumento? Onde, como e quando a avaliação ocorrerá? Como os resultados serão analisados? De que forma e em que período os resultados serão devolvidos aos participantes? Uma vez que as questões levantadas nessa etapa estejam respondidas de modo adequado, o profissional está pronto para a implementação da etapa seguinte, que consiste na AD propriamente dita. Antes de passarmos adiante, gostaríamos de lembrar que o tempo utilizado em planejamento reduz custos e problemas em etapas posteriores. O planejamento não garante o sucesso da tarefa, mas amplia em muito a sua possibilidade de sucesso por antecipação de possíveis problemas e soluções.

Etapa 2 – Observando o desempenho

Nessa etapa, os comportamentos a serem avaliados são observados. Nas seções ante-

riores, apresentamos várias das ações que serão aqui realizadas. Um dos principais problemas que emergem nessa etapa diz respeito à confiabilidade das medidas e observações que sofrem influência de fenômenos bastante conhecidos no âmbito da cognição social (julgamento de pessoas), tais como o efeito halo, as primeiras impressões e os processos de estereotipia (ver “Cognição social”, a seguir).

O fato de essas fontes de vieses (erros) serem parte da estrutura cognitiva de todas as pessoas não significa que uma atitude passiva, por parte do profissional responsável pela avaliação, seja justificada. Muito pelo contrário, para a solução desse problema, recomenda-se uma atenção especial no treinamento dos avaliadores com relação aos critérios de desempenho e às formas de medição.

Um segundo elemento que tem forte potencial de enviesar as observações é a existência de agendas ocultas por parte dos avaliados: indivíduos ou grupos organizacionais específicos (Fletcher, 2008b). Essas agendas podem organizar-se em torno da distribuição dos recursos organizacionais limitados, da manutenção do poder de pessoas ou grupos ou ainda da simples disposição de não desagradar avaliados. Considerando que os resultados da avaliação serão utilizados para a tomada de decisões gerenciais importantes que têm o potencial de influenciar o futuro da or-

ganização, fica claro que se deve sempre atuar de forma a minimizar as fontes de erro na AD.

Nesse sentido, e tendo em vista prevenir alguns desses problemas, é essencial garantir que as medidas utilizadas para avaliar o desempenho sejam: objetivas, relacionadas com a função, baseadas em comportamentos e objetivos específicos no âmbito do controle do colaborador e comunicadas a ele antecipadamente.

Etapa 3 – Dando feedback e planejando o futuro

Para além da AD, a etapa de *feedback* e planejamento futuro representa o núcleo de um sistema de gestão do desempenho que se assenta sobre a articulação entre as teorias de avaliação e as de motivação, especialmente no que diz respeito ao *feedback* e à teoria da fixação de metas (Goal-Setting Theory) (Latham; Mann, 2006). Isso ocorre porque o *feedback* dado com frequência é a base para o processo de desenvolvimento e motivação dos trabalhadores. Portanto, justifica todo o esforço voltado para melhorar a qualidade da devolução oferecida aos empregados. Uma vez mais, ressaltamos a importância da preparação das partes envolvidas nesse processo, via planejamento e treinamento das ações. O *feedback* é efetivo quando:

Cognição social

A cognição social volta-se não para o mundo objetivo, mas para a realidade socialmente percebida e como as informações são recolhidas, armazenadas, lembradas e utilizadas. No processo de formação de impressão sobre os outros, assimilamos grandes quantidades de informação verbal e não verbal, moldando nossas impressões em julgamentos. Nesse processo, estamos sujeitos a vieses perceptivos, tais como o efeito halo, no qual inferimos qualidades de uma pessoa a partir de um aspecto já observado. Da mesma forma, as primeiras impressões que temos de uma pessoa, sejam elas positivas, negativas ou neutras, tendem a moldar as informações subsequentes que temos sobre elas.

- a) tem seu foco no comportamento e não na pessoa;
- b) é seletivo em seu conteúdo de modo que a pessoa não se perca em um número muito grande de informações;
- c) foca o comportamento desejado e as formas de obtê-lo; e
- d) é utilizado como elemento básico para o estabelecimento de metas específicas (Denisi Kluger, 2000).

Uma vez identificados os comportamentos a serem mantidos e modificados, bem como reconhecidas as restrições ambientais e organizacionais para sua realização efetiva, o caminho encontra-se aberto para o estabelecimento de novas metas (pessoais ou grupais), assim como para a identificação dos recursos que serão necessários à sua realização.

Essa etapa é certamente a mais difícil na prática real da AD, sendo geradora de níveis elevados de estresse quer dos avaliadores, quer dos avaliados. Embora a maior parte dos sistemas atuais de AD contemple a obrigatoriedade de realização de, pelo menos, uma entrevista de *feedback* ou de avaliação, uma grande parte dos avaliadores adia até o limite sua realização, ou não a faz simplesmente, ou a faz apenas burocraticamente, isto é, para cumprir procedimentos rotineiros e preencher formulários "para o departamento de recursos humanos". Por exemplo, em um estudo recente que realizamos em uma grande organização cujo sistema requer a realização de uma entrevista de *feedback*, 41% dos empregados fizeram uma entrevista de avaliação com duração inferior a 15 minutos e apenas 19% realizaram uma entrevista com duração superior a 20 minutos, enquanto 15% tiveram conhecimento formal da avaliação sem fazer entrevista com seu avaliador. Naturalmente, essa situação indica que é necessário contextualizar muito bem a implementação

da AD na cultura e na estratégia da organização, bem como treinar de modo devido os avaliadores a fim de desenvolver as suas competências para realizar de forma eficaz a entrevista de *feedback*.

Etapa 4 – Implementando decisões gerenciais

Terminada a avaliação e devolvidos os resultados a seus participantes, o próximo passo consiste em tomar diversas decisões em conformidade com os resultados encontrados. Essa fase corresponde a distribuição de recursos e competências para a realização de tarefas e responsabilidades e término do contrato de trabalho, entre outros. Os resultados da AD podem (e devem) ainda ser utilizados na gestão estratégica da organização.

GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho é um processo que visa a assegurar que a atividade desenvolvida pelos colaboradores e os respectivos resultados contribuam realmente para que a organização alcance seus objetivos de acordo com a estratégia definida pela alta direção. Nesse sentido, a gestão do desempenho requer que tornemos claros os objetivos organizacionais e departamentais que pretendemos atingir e que a liderança, nos

diversos níveis da organização, seja capaz de motivar os indivíduos e as equipes para focalizarem seus esforços nesses objetivos, de modo a alinhar suas contribuições com a estratégia organizacional. A gestão eficaz do desempenho traduz-se na otimização dos esforços dos indivíduos e das equipes, centrando-os na melhoria dos resultados organizacionais (Cederblom, Penner, 2002; Harper, Vilkinas, 2005; Schieman, 2009).

A expressão "gestão do desempenho" é, por vezes, entendida como uma forma de gerir as recompensas associando-as à AD dos indivíduos, mas, em um sentido mais geral, diz também respeito à gestão do desenvolvimento das competências dos trabalhadores e à melhoria das próprias práticas de liderança que proporcionam o alinhamento da atividade dos trabalhadores com os objetivos da organização.

Em um sistema de gestão do desempenho, iniciamos o processo com a explicitação das expectativas acerca do desempenho dos empregados, esclarecendo as metas a alcançar, os níveis de proficiência pretendidos e os ciclos temporais a serem considerados. Depois de esclarecidos e acordados esses aspectos, o processo requer um acompanhamento regular e um *feedback* apropriado sobre seu desempenho por parte dos respectivos líderes. Estes devem procurar observar com uma frequência adequada o desempenho dos colaboradores, comparar esse desempenho com as expectativas e os objetivos estabelecidos, e, se necessário, proporcionar-lhes orientação específica e suporte que possibilite melhorar os resultados de sua atividade. É esse processo que, na gestão do desempenho, pode acrescentar valor significativo ao sistema de gestão por objetivos.

A abordagem da gestão do desempenho complementa e desenvolve a perspectiva de gestão por objetivos que foi inicialmente proposta nos anos de 1950 (p. ex.,

Drucker, 1954; Odiorne, 1965). Essa perspectiva visa a otimizar o desempenho com base em processos psicossociais de *feedback* e aconselhamento por parte da hierarquia e de envolvimento dos colaboradores na definição de suas metas de trabalho, e consequente autorregulação de seu desempenho comportamental. Definir um objetivo consiste em estabelecer um alvo do desempenho do indivíduo ou da equipe para atingir um nível específico de proficiência durante um período de tempo realisticamente determinado (Locke, Latham, 2002).

Os estudos empíricos realizados em mais de 40 anos de investigação revelaram que a fixação de objetivos de trabalho pode influenciar o desempenho por meio de alguns mecanismos psicológicos. Entre eles destacamos os seguintes:

- a) ajudam a focalizar a atenção e o esforço nas tarefas mais importantes para a meta que se procura atingir;
- b) têm uma função energética que leva a intensificar o esforço quando as metas são difíceis; e
- c) podem aumentar o grau de persistência tendo em vista as datas-limite estabelecidas (p. ex., Kanfer, 1990; Latham, Locke, 2006).

Contudo, a relação entre os objetivos de trabalho e o desempenho dos trabalhadores não é direta nem fica garantida apenas por sua fixação (p. ex., Ordóñez et al., 2009). De fato, os objetivos permitem melhorar significativamente o desempenho desde que se verifiquem certas condições (p. ex., Latham, 2007). Assim, esse efeito é mais provável se os objetivos forem específicos e desafiantes e se os colaboradores tiverem se comprometido com sua execução, o que, geralmente, apenas verificamos se as razões desses objetivos estiverem claras e se de algum modo eles tiverem participado em

sua definição. Além disso, os incentivos, geralmente associados à consecução dos objetivos, quando são valorizados pelos empregados, têm um papel relevante na motivação para se comprometerem a atingi-los. O *feedback* por parte dos superiores acerca dos desvios ou dos progressos registrados ao longo do processo é igualmente uma condição essencial para que o estabelecimento de objetivos tenha um efeito positivo no desempenho dos indivíduos.

Quando o sistema de gestão do desempenho funciona de forma eficaz, a informação recolhida no processo permite aos trabalhadores ajustarem suas competências, seu esforço e seu comportamento face às expectativas acordadas, ao mesmo tempo em que a organização pode detectar as áreas em que é necessário adotar medidas de melhoria, o que requer um sistema adequado de gestão da informação. Assim, a gestão do desempenho, além de ter um componente estratégico importante, constitui também uma ferramenta potente para gerir os recursos humanos da organização, utilizando dispositivos de motivação e controle fundamentados em recompensas com um componente variável relacionado ao desempenho individual ou de equipe e ajustando o sistema de treinamento, tendo em vista o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Todavia, para que o alinhamento estratégico da atividade dos empregados da organização realmente seja verificado, precisamos que os supervisores e as chefias, nos diversos níveis, atuem de fato como líderes motivadores e integradores dos comportamentos dos indivíduos e das equipes. Eles precisam estar seguros de que os colaboradores têm ou adquirirão as competências adequadas para alcançarem os objetivos e que a organização proporciona-lhes o apoio necessário. Se a qualidade dos líderes não revela tais níveis de proficiência, o siste-

ma de gestão do desempenho rapidamente é desacreditado, bem como a AD que, em vez de ter apenas uma periodicidade anual ou semestral, deve acompanhar e estar integrada nos ciclos de gestão ao longo do ano. É por isso que se torna indispensável que as chefias diretas e intermediárias conheçam não somente as atividades que devem ser feitas e como devem ser feitas, mas também por que devem ser feitas.

Resumidamente, a gestão do desempenho constitui uma ferramenta de comunicação dos objetivos organizacionais e de seu alinhamento vertical e horizontal. As atividades mais frequentemente incluídas na AD contemplam a fixação e a revisão de objetivos de trabalho, a AD e o *feedback* aos trabalhadores, e o desenvolvimento das competências que sejam relevantes para o cargo que eles ocupam e as tarefas a elas atribuídas. Embora enunciada em geral como desejável, a integração da gestão do desempenho com outros sistemas de gestão de recursos humanos tem sido relativamente limitada, havendo a salientar, sobretudo, a sua relação com a tomada de decisão sobre recompensas e, em parte, o planejamento do desenvolvimento profissional dos empregados.

TENDÊNCIAS FUTURAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quais são os próximos desafios que se apresentam àqueles que se debatem sobre a AD em suas perspectivas teóricas e práticas? É certo que eles estão relacionados aos desenvolvimentos observados na organização do trabalho e em dinâmicas sociais mais amplas. Ainda que elas sejam de difícil antecipação, é possível identificar um conjunto de tendências gerais cujas raízes já se encontram presentes entre nós.

Um primeiro ponto relaciona-se ao uso crescente da tecnologia nos ambientes de trabalho que permite o desenvolvimento de sistemas de monitoração do desempenho cada vez mais poderosos. Mesmo que a utilização da tecnologia nos sistemas de AD não seja propriamente um tema novo, o estágio atual de sofisticação dos sistemas de controle possibilita a coleta e o acompanhamento de um número de informações mais observado. Isso levanta sérios questionamentos sobre a possibilidade de esses procedimentos serem perversos ou invasivos (Bach, 2005) e os limites éticos acerca da utilização de informações coletadas desta maneira.

Outro elemento associado à expansão tecnológica diz respeito ao recurso cada vez mais presente de utilização de equipes virtuais para a realização de tarefas de trabalho pelas organizações. Parte significativa das avaliações hoje existentes baseia-se na observação direta do desempenho e tem na entrevista uma de suas ferramentas primordiais. Como ainda existem dúvidas substanciais

sobre os próprios mecanismos de cooperação e coordenação que guiam a formação de equipes virtuais (Salas et al., 2007), precisamos estabelecer parâmetros e procedimentos confiáveis de como avaliar o desempenho das equipes e de seus membros.

Um segundo ponto que merece atenção mais cuidadosa em um futuro próximo e que, de certa forma, encontra-se relacionado com o tema anterior, refere-se à ampla mobilidade da população no território, fato que traz desafios associados à diversidade na força de trabalho. Os trabalhos de Hofstede (1980) apontaram que existem diferenças perceptíveis entre os diversos países sobre o que se constitui um esforço legítimo de trabalho, e, conseqüentemente, as percepções do que vem a ser desempenho e seus resultados variam. Nesse contexto, quais são os critérios que podem ser utilizados para avaliar pessoas ou equipes de trabalho? São muitas as perguntas e as tentativas de resposta. Entretanto, uma coisa parece certa: a AD é uma realidade da gestão de pessoas e tudo indica que veio para ficar.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais são os objetivos da AD e em que medida eles podem ser realizados?
2. É possível que o desempenho de um empregado seja objetivamente avaliado pelos gestores ou por seus pares?
3. Quais as vantagens e os desafios de uma distribuição irregular da AD?
4. Quais são as principais fontes de vieses na AD e como elas operam?

REFERÊNCIAS

- BACH, S. Personnel management in transition. In: BACH, S. (Ed.). *Managing human resources*. 4th ed. Malden: Blackwell, 2005. p. 3-44.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. Select on conscientiousness and emotional stability. In: LOCKE,
- E. A. (Ed.). *Handbook of principles of organizational behavior*. Chichester: J. Wiley, 2009. p. 19-39.
- BARRICK, M. R.; RYAN, A. M. (Ed.). *Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- BHAGAT, R. S. et al. Cultural variations in individual job performance: implications for industrial

- and organizational psychology in the 21st century. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. (Ed.). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley, 2007. v. 22. p. 235-264.
- BOHLANDER, G. W.; SNEEL, S.; SHERMAN, A. R. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Thomson Learning, 2003.
- BORJIAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORJIAN, W. C. (Ed.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 71-98.
- BORJIAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. Chichester: J. Wiley, 1982.
- CAETANO, A. *Avaliação de desempenho: métodos, conceitos e práticas*. Lisboa: RH, 1996.
- CAETANO, A. *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- CAMPBELL, J. P. The definition and measurement of performance in the new age. In: ILGEN, D. R.; PULAKOS, E. D. (Ed.). *The changing nature of performance: implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. p. 399-430.
- CAMPBELL, J. P. et al. A theory of performance. In: SCHMITT, N.; BORJIAN, W. C. (Ed.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 35-70.
- CAMPBELL, J. P. et al. The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 57, n. 1, p. 15-22, 1973.
- CARDY, R. L.; DOBBINS, G. H. *Performance appraisal: alternative perspectives*. Cincinnati: South-Western, 1994.
- CEDERBLOM, D.; PEMERL, D. E. From performance appraisal to performance management: one agency's experience. *Public Personnel Management*, v. 31, n. 2, p. 131-140, 2002.
- DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT, 1986.
- DENISI, A. S.; KLUGER, A. N. Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p. 129-139, 2000.
- DOMINICK, P. G.; REILLY, R. R.; MCCOURRY, J. W. The effects of peer feedback on team member behavior. *Group & Organization Management*, v. 22, n. 4, p. 508-520, 1997.
- DRECKER, P. E. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.
- FARR, J. L.; LEVY, P. E. Performance appraisal. In: KOPPEL, L. L. (Ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 311-327.
- FERRIS, G. R. et al. The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, v. 18, n. 3, p. 146-163, 2008.
- FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.
- FLETCHER, C. Appraisal: an individual psychological perspective. In: SONNENTAG, S. (Org.). *Psychological management of individual performance*. Chichester: J. Wiley, 2002. p. 115-135.
- FLETCHER, C. Appraisal, feedback and development: making performance review work. 4th ed. New York: Routledge, 2008a.
- FLETCHER, C. Performance appraisal: assessing and developing performance and potential. In: CHMIEL, N. (Ed.). *An introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell, 2008b. p. 125-147.
- FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A.; CROPANZANO, R. A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, v. 14, p. 129-177, 1992.
- GREGORAS, G. J.; ROBBE, C. A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 6, p. 960-968, 1998.
- GUIÓN, R. M.; GOTTIER, R. F. Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, v. 18, n. 2, p. 135-164, 1965.
- HARPER, S.; WILKINS, T. Determining the impact of an organization's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 43, n. 1, p. 76-97, 2005.
- HORSTEDT, G. *Culture's consequence: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- IGEN, D. R.; HOLLENBECK, J. R. The structure of work: job design and roles. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991. v. 2, p. 165-208.
- JOHNSON, J. W. Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In: BARRICK, M. R.; RYAN, A. M. (Ed.). *Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. p. 83-120.
- KANFER, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. v. 1, p. 75-170.
- LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research and practice*. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 4, p. 332-340, 2006.
- LATHAM, G. P.; MANN, S. Advances in the science of performance appraisal: implication for practice. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 21, p. 295-338, 2006.
- LATHAM, G. P.; SUTSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance management. In: BOXALL, P.; PERCELL, J.; WRIGHT, P. (Ed.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2008. p. 364-384.
- LATHAM, G. P.; WEXLEY, K. N. *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading: Addison-Wesley, 1981.
- LAWLER, E. E. The folly of forced ranking. *Strategy & Business*, v. 28, p. 28-32, 2002.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.
- LIEVENS, F.; KLIMOSKI, R. J. Understanding the assessment centre process: where are we now? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 16, p. 245-286, 2001.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.
- LONGENECKER, C. O. Truth or consequences: politics and performance appraisals. *Business Horizons*, v. 32, n. 6, p. 76-82, 1989.
- MCCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, v. 9, n. 5, p. 331-340, 1998.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
- MOHRMAN, A. M.; RESNICK-WEST, S. M.; LAWLER, E. E. *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- MOTOWIDLO, S. J.; BORJIAN, W. C.; SCHMITT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 71-83, 1997.
- MURPHY, K. R. Dimensions of job performance. In: DILTON, R. E.; PELLEGRINO, J. W. (Ed.). *Testing: theoretical and applied perspectives*. New York: Praeger, 1989. p. 218-247.
- ODIORNE, G. S. *Management by objectives*. New York: Pitman, 1965.
- ORDÓÑEZ, L. D. et al. Goals gone wild: the systematic side effects of oversubscribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 1, p. 6-16, 2009.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.
- ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage, 2006.
- SALAS, E. et al. Work teams in organizations: a historical reflection and lessons learned. In: KOPPEL, L. L. (Ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 407-440.
- SCHEMANN, W. A. Aligning performance management with organizational strategy, values, and goals. In: SMITHER, J. W.; LONDON, M. (Ed.). *Performance management: putting research into action*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. p. 45-87.

SCHLEICHER, D. J.; BULL, R. A.; GREEN, S. G. Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management*, v. 35, n. 4, p. 899-927, 2009.

SCHMIDT, F. L. Select on intelligence. In: LOCKE, E. A. (Ed.). *Handbook of principles of organizational behavior*. 2nd ed. Chichester: J. Wiley, 2009, p. 3-17.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

SISSON, K.; STOREY, J. *The realities of human resource management: managing the employment relationship*. Milton Keynes: Open University Press, 2003.

SMITHER, J. W.; LONDON, M.; REILLY, R. R. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and

review of empirical findings. *Personnel Psychology*, v. 58, n. 1, p. 33-66, 2005.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). *Psychological management of individual performance*. Chichester: J. Wiley, 2002, p. 3-25.

TORNOW, W. M.; LONDON, M.; COI, ASSOCIATES. *Maximizing the value of 360-degree feedback: a process for successful individual and organizational development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

WELCH, J.; WELCH, S. *Winning*. New York: Harper Business, 2005.

ZICKAR, M. J.; GIBBY, R. E. Four persistent themes throughout the history of I-O psychology in the United States. In: KOPPEL, L. L. (Ed.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007, p. 61-80.

Parte V

BEM-ESTAR NO TRABALHO

Esta parte apresenta capítulos que tratam das ações profissionais voltadas mais diretamente para a promoção do bem-estar dos trabalhadores. O Capítulo 19, de autoria de Mário Cesar Ferreira, Cleverson Pereira de Almeida e Magali Costa Guimarães, intitulado "Ergonomia da atividade: uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho". Os autores abordam o que é a economia da atividade e seus fundamentos teóricos e metodológicos, bem como discutem a concepção de ser humano e de ambiente, e o custo humano do trabalho, a partir de uma visão ergonômica. Apresentam uma discussão acerca da qualidade de vida no trabalho e expõem a análise ergonômica do trabalho como uma ferramenta para a atuação, tendo em vista a promoção do bem-estar das pessoas. O capítulo deixa claro seu funcionamento como prevenção de agravos de saúde, bem como para fazer frente a agravos decorrentes da natureza da atividade de trabalho das pessoas.

O Capítulo 20, escrito por Livia de Oliveira Borges, Liliانا Ardolpho Magalhães Guimarães e Sandra Souza da Silva, é intitulado "Diagnóstico e promoção da saúde psíquica no trabalho". As autoras apresentam um conjunto de tensões existentes no campo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, apontando aspectos que devem estar presentes na discussão e na atua-

ção relativa à saúde psíquica no trabalho. Considerando essas tensões, tratam de três abordagens (individualista, psicodinâmica e psicossociológica) no campo de estudo e atuação profissional, diferenciando-as segundo critérios explícitos entre o tipo de consideração do nexo entre saúde psíquica e trabalho e a compreensão da centralidade do trabalho. A partir da discussão dessas abordagens, as autoras formulam um cenário com possibilidades de atuação para diagnóstico ocupacional e promoção da saúde psíquica nas três perspectivas, tratando da diversidade da área e das escolhas inevitáveis que os profissionais têm de fazer.

O Capítulo 21, de autoria de Miriêne Maria Matias Siqueira e Maria do Carmo Fernandes Martins, intitulado "Promoção da saúde e do bem-estar em organizações", aborda o tema do ponto de vista da Psicologia Positiva. Representa, portanto, outro conjunto de possibilidades de atuação do psicólogo do trabalho e das organizações. As autoras exploram o conceito de saúde social e também de bem-estar subjetivo, psicológico, social e no trabalho. Ainda sob a perspectiva da Psicologia Positiva, elas discutem implicações para o comportamento organizacional e a saúde em organizações, abordando conceitos como organizações positivas e capital psicológico, sinalizando possíveis mudanças de foco nas temáticas