

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO: CARACTERÍSTICAS E MÉTODOS
AVALIATIVOS NO SÉCULO XXI**

**EVALUATION OF HUMAN PERFORMANCE AT WORK: CHARACTERISTICS AND EVALUATION
METHODS IN THE TWENTY-FIRST CENTURY**

Juliano Vargas, Fernanda Finkler Selistre e Calusa Grendene Maculan

RESUMO

O estudo examina a gestão do desempenho humano no trabalho, suas principais características e métodos avaliativos no século XXI. A pesquisa está estruturada em três partes: a) a necessidade de avaliarem-se as pessoas nas organizações; b) os principais métodos avaliativos utilizados atualmente, abordando àqueles mais correntes e recentes, com aplicação em diversas organizações; c) as principais causas dos problemas de desempenho nas organizações. A partir disso, verificou-se que a avaliação do desempenho humano no trabalho é de fundamental importância para que as organizações atinjam suas metas e objetivos. Já para o avaliado é importante que exista esse retorno para que ele possa se aperfeiçoar continuamente na sua atividade profissional dentro da organização, de modo a realizar seu trabalho de maneira mais eficiente e eficaz.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos, Gestão do Desempenho, Métodos Avaliativos, Organizações, Trabalho.

ABSTRACT

The study examines the management of human performance at work, its main characteristics and evaluation methods in the twenty-first century. The research was structured into three parts: a) the need to evaluate people in organizations; b) the main evaluation methods used nowadays, addressing the most current and recent ones, applied in several organizations; c) the main causes of performance problems in organizations. From this, it is concluded that the assessment of human performance at work is of fundamental importance for organizations to achieve their goals and objectives. For the evaluated, it is important that there is such a feedback so that he can continually improve himself in its professional activity within the organization, in order to perform his work more efficiently and effectively.

Keywords: Human Resource Administration, Performance Management, Evaluation Methods, Organizations, Work.

Eixo Temático: Estratégia

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
CARACTERÍSTICAS E MÉTODOS AVALIATIVOS NO SÉCULO XXI**

**EVALUATION OF HUMAN PERFORMANCE AT WORK: CHARACTERISTICS
AND EVALUATION METHODS IN THE TWENTY-FIRST CENTURY**

RESUMO

O estudo examina a gestão do desempenho humano no trabalho, suas principais características e métodos avaliativos no século XXI. A pesquisa está estruturada em três partes: a) a necessidade de avaliarem-se as pessoas nas organizações; b) os principais métodos avaliativos utilizados atualmente, abordando àqueles mais correntes e recentes, com aplicação em diversas organizações; c) as principais causas dos problemas de desempenho nas organizações. A partir disso, verificou-se que a avaliação do desempenho humano no trabalho é de fundamental importância para que as organizações atinjam suas metas e objetivos. Já para o avaliado é importante que exista esse retorno para que ele possa se aperfeiçoar continuamente na sua atividade profissional dentro da organização, de modo a realizar seu trabalho de maneira mais eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos, Gestão do Desempenho, Métodos Avaliativos, Organizações, Trabalho.

ABSTRACT

The study examines the management of human performance at work, its main characteristics and evaluation methods in the twenty-first century. The research was structured into three parts: a) the need to evaluate people in organizations; b) the main evaluation methods used nowadays, addressing the most current and recent ones, applied in several organizations; c) the main causes of performance problems in organizations. From this, it is concluded that the assessment of human performance at work is of fundamental importance for organizations to achieve their goals and objectives. For the evaluated, it is important that there is such a feedback so that he can continually improve himself in its professional activity within the organization, in order to perform his work more efficiently and effectively.

Keywords: Human Resource Administration, Performance Management, Evaluation Methods, Organizations, Work.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação da *performance* é fato corriqueiro em nossas vidas e na trajetória das organizações em geral. A maioria das instituições em determinado momento utiliza métodos de avaliação do desempenho humano no trabalho. Com o aumento da concorrência entre as empresas, a elevação do nível de exigências do consumidor e as rápidas mudanças no cenário global, as instituições têm implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborados, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma subjetiva.

Quando se contrata uma pessoa para desempenhar determinada função, descrevem-se a ela seus deveres e responsabilidades, porém nem sempre o resultado obtido é àquele desejado. Quando isso ocorre, dizemos que há uma discrepância de desempenho, o que significa que o resultado apresentado ficou muito aquém do esperado. Nesse sentido, estudar e avaliar o desempenho humano no trabalho é fator chave para as organizações atingirem seus resultados. Da mesma forma, para o funcionário é determinante saber o que se espera dele, quais são suas potencialidades e fraquezas.

As organizações, na busca de se manterem competitivas e atuantes no mercado, vão muito além da busca pela qualidade e eficiência dos produtos e serviços que ofertam. Dedicam-se também à avaliação de seu quadro de colaboradores em todos os níveis hierárquicos, considerando-se que o capital humano é o seu principal investimento e ativo, por ser uma força capaz de lhe fornecer vantagens competitivas altamente compensadoras.

Avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia. Somente a avaliação individual pode mapear pontos fortes e pontos fracos da pessoa, evidenciando: a melhoria da produtividade, o potencial de desenvolvimento dos empregados, a necessidade de mais treinamento em uma ou mais atividades, a adequação do indivíduo ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou em outras dependências, uma eventual readaptação em face de um novo problema e a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

Nesta perspectiva, esse estudo propõe o exame da gestão do desempenho humano no trabalho, suas principais características e métodos avaliativos no século XXI, vislumbrando nessa perspectiva desvelar como tais instrumentos podem aumentar a eficiência e eficácia das organizações em geral. Parte-se do pressuposto de que na atualidade as organizações cada vez mais percebem que avaliar continuamente seus “*stakeholders*” é um quesito essencial para o aumento da sua eficiência e eficácia. Tal situação se aplica tanto ao setor privado quanto ao setor público.

Esta pesquisa insere-se na área de Administração de Recursos Humanos, tanto pela questão proposta quanto pelo contexto geral que abarca o assunto, definido como um ensaio teórico, com um delineamento de caráter eminentemente qualitativo. Sua elaboração deriva de pesquisa bibliográfica de fontes primárias e secundárias, correlatas ao tema proposto.

O artigo está estruturado em três partes articuladas entre si, além desta introdução e das considerações finais: na seguinte será discutida a importância de avaliar as pessoas na organização; depois serão apresentados os principais métodos de avaliação do desempenho humano no trabalho; por fim serão expostas as principais causas dos problemas de desempenho humano no trabalho.

2 GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO: A IMPORTÂNCIA DE AVALIAR AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Historicamente, as pessoas têm seu desempenho avaliado, independentemente das

funções que exerçam. Desde a Idade Média, por exemplo, a Companhia de Jesus já se utilizava de mecanismos para avaliar o desempenho dos jesuítas, como pelo uso de notas e relatórios.

No entanto, foi somente a partir da Revolução Industrial – na aurora do sistema capitalista, no início do século XIX – que a avaliação da *performance* humana teve maior aceção. No início do século XX, com a Escola da Administração Científica, ocorre um grande impulso à Teoria Administrativa, possibilitando auferir a capacidade da máquina, do trabalho humano, do rendimento potencial, do ritmo da operação, dentre outros. Todavia, nessa época

[...] a ênfase no equipamento e a abordagem mecanística da administração não conseguiram o desejado aumento da eficiência da organização. O homem – configurado como aperta botões – era então visto como um objeto passivo e moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava que fosse motivado apenas por objetivos salariais e econômicos. Verificou-se que as organizações conseguiram resolver seus problemas relacionados com a primeira variável – a máquina – porém nenhum progresso fora alcançado com a segunda variável – o homem. A eficiência das organizações ainda estava a desejar (CHIAVENATO, 2009, p. 246).

É só a partir da Escola das Relações Humanas, após a crise de 1929, que ocorre uma abordagem diferenciada, focada nas pessoas. Questões que eram destinadas exclusivamente às máquinas, passam a ser direcionadas aos seres humanos. Como medir suas potencialidades? Como fazer com que apliquem esse potencial? O que os motiva em direção à ação? É a partir desse conjunto de teorias que diversas técnicas administrativas foram desenvolvidas para responder a esses questionamentos. No entanto, o que não poderia ser descartado era o desempenho humano, que precisava não só ser avaliado, mas projetado para a orientação de objetivos comuns.

Segundo Periard (2011), a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa o exame do desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante determinado intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, *etc.* Senão, veja-se:

[...] a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 207).

Percebe-se a avaliação do desempenho nada mais é do que uma análise do desempenho de cada pessoa e, sobretudo, de suas habilidades para desempenhar as funções correlatas ao seu cargo.

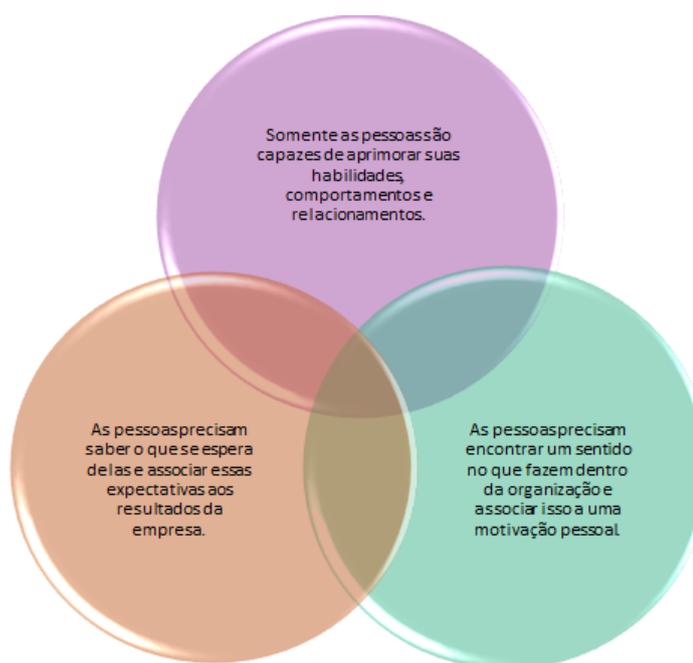
Nesse contexto, é relativamente comum aos gerentes e/ou aos supervisores a pergunta: i) Por que avaliar o desempenho dos funcionários? Qual é a necessidade de medir a eficiência de cada pessoa na organização? As respostas são complexas e muitas vezes pode ser uma tarefa difícil respondê-las, ainda que os resultados possam ser muito proveitosos tanto para a organização quanto para o próprio funcionário. Dentre tantas finalidades, os resultados das avaliações podem ser utilizados para as decisões administrativas, *feedbacks* aos funcionários, bem como em pesquisas que aferem o desempenho organizacional. Assim,

[...] as expectativas esperadas em relação às pessoas têm-se voltado mais fortemente para suas habilidades, para seu desempenho e produtividade, para o comprometimento e a motivação na organização. Esses aspectos distinguem-se de pessoa para pessoa e

de empresa para empresa. De certa forma, é a cultura da empresa somada às variáveis internas e externas do dia-a-dia que determinam, priorizam e valorizam mais ou menos esses fatores (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2010, p. 291).

Portanto, é fundamental conhecer os diversos aspectos que determinam a gestão do fator humano em um cenário competitivo, criando o que chamamos de “*modus vivendi*” construtivo. Esses fatores é que poderão permitir o alcance dos objetivos e, acima de tudo, favorecerão a existência de um ambiente mais colaborativo entre as pessoas. As diferentes forças que interagem na gestão do desempenho estão sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 – Diferentes forças na gestão do desempenho



Fonte: Adaptado de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 290).

Também é preciso levar em consideração que as decisões administrativas estão associadas ao desempenho no trabalho. As penalidades e recompensas podem ser definidas a partir do resultado de uma avaliação, com resultado satisfatório ou não. A demissão e o rebaixamento de função são exemplos de penalidades. Já as recompensas incluem promoções, aumento de salários, sistemas de pagamento por mérito para o atingimento de metas, *etc.* A principal função dos supervisores nesse contexto é fornecer informações aos seus subordinados em relação ao que se espera deles, como podem atingir as metas propostas e do que necessitam para desempenhar seu trabalho de forma mais adequada. Esses *feedbacks* são diferenciais importantes que as organizações eficazes e eficientes apresentam aos seus funcionários. Direcioná-los para o atingimento dos resultados é a maneira mais promissora para se atingir os objetivos comuns.

Outro fator fundamental, subjacente ao resultado da avaliação, é identificar possíveis falhas no desempenho dos funcionários e orientá-los para que possam modificar seu procedimento. Para que isso seja alcançado de forma efetiva algumas organizações desenvolvem, para além da avaliação anual de desempenho, alguns sistemas que podem incluir definições de metas e sessões de *feedbacks* junto aos gerentes.

Hipólito e Reis (2002) salientam que deve existir uma ampla comunicação entre os objetivos, etapas e impactos do processo de avaliação, criando-se um significado para cada um

deles e deles em conjunto, e enfatizando-se seus resultados positivos para a empresa e para cada profissional. Torna-se necessário, igualmente, a apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida, entre avaliação e punição. Deve-se enraizar a noção de que o desempenho e tais ferramentas de avaliação do desempenho são fundamentais para o atingimento dos objetivos organizacionais, assumindo o ponto de vista de que as pessoas são o maior patrimônio de que a organização dispõe.

3 PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo. Muitos métodos podem ser usados para reunir informações sobre o desempenho do funcionário. Reunir informações, no entanto, é apenas um passo no processo da avaliação. As informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários de modo a resultar em níveis altos de desempenho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Com a necessidade de avaliar o desempenho humano dentro das organizações, acompanhar seu desenvolvimento e o alcance dos objetivos propostos, foram desenvolvidos diversos métodos de avaliação. Cada organização se utiliza desses métodos conforme sua necessidade. Contudo, ressalta-se que as organizações em geral precisam ter seu desempenho avaliado de forma geral, o que inclui todos os “*stakeholders*” que interferem na empresa para buscarem respostas e alcançarem os objetivos propostos.

Isto posto, tem-se que os principais métodos tradicionais de avaliação existentes são:

i) Escalas gráficas: avalia o desempenho por meio de indicadores pré-definidos, a escala apresenta variância de *ruim* à *excepcional*. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos, a fim de facilitar a observação da existência ou não dos indicadores;

ii) Escolha forçada: baseia-se em frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas. Consiste na ideia de o avaliador escolher a frase mais adequada, correspondente ao comportamento do avaliado;

iii) Pesquisa de campo: o método consiste basicamente em uma reunião entre um especialista em desempenho humano – da área de recursos humanos – com cada um dos líderes para a avaliação de desempenho de cada colaborador. Esse tipo de método permite minimizar a subjetividade na avaliação;

iv) Incidentes críticos: baseia-se na ideia de explorar os desempenhos positivos, que devem ser estimulados e evidenciados, e os desempenhos negativos, que devem ser corrigidos através de orientação. É um método bastante simples e assenta-se no fato de que o comportamento humano possui características fundamentais capazes de gerar resultados positivos, levando ao sucesso, ou gerar resultados negativos, levando ao fracasso;

v) Mistos: a empresa pode escolher mais de um dos métodos descritos. A modificação pode ocorrer em algum setor específico e os instrumentos avaliativos deverão ser ajustados para atender às necessidades.

Além desses métodos de avaliação tradicionais de desempenho humano no trabalho, existem alguns outros recentes, que tem como abordagem principal a maior participação do funcionário na própria avaliação e elaboração de um plano de ação. São exemplos desse modelo a avaliação 360 graus, por competências, de competências e resultados, de potencial e os indicadores balanceados de desempenho (*Balanced Scorecard – BSC*).

i) 360 graus: é uma espécie de *feedback*. Inicialmente, a avaliação 360 graus era voltada somente para o desenvolvimento, mas hoje em dia ela vem sendo aplicada para a avaliação de

performance e outras aplicações administrativas. Essa modalidade de avaliação é utilizada por cerca de 90% das empresas como método de avaliação de desempenho. Bohlander, Snell e Sherman (2005) afirmam, como o nome implica, que o *feedback* 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os colaboradores: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros;

ii) **Competências:** é um processo pelo qual se reúnem evidências de desempenho e conhecimentos de um indivíduo em relação às competências profissionais requeridas. Esse método é orientado por normas, definidas como um conjunto de padrões válidos em diferentes ambientes produtivos, fornecendo parâmetros de referência e de comparação para avaliar o que o indivíduo é ou não capaz de realizar;

iii) **Competências e resultados:** é a união das avaliações de competências e resultados, sendo a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado;

iv) **Potencial:** identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. A avaliação de potencial é muito utilizada para realocar as pessoas dentro da organização, verificando aquelas que apresentam potencial superior à função que estejam desempenhando. Essa análise é fundamental, especialmente no sentido de motivar o funcionário, fazendo com que se sinta encorajado a assumir novo papel dentro da organização;

v) **BSC:** é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, na *Harvard Business School*, em 1992. Esse método ficou mundialmente conhecido e pode ser aplicado em diversas organizações, tanto públicas – desde que com as devidas adaptações e considerando as suas especificidades – quanto privadas. O principal objetivo do *BSC* é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades que ela desempenha. A Figura 2 denota que a *BSC* vai muito além do resultado no curto prazo, ela dimensiona uma linha de ações que a empresa deve seguir para atingir seus resultados, em qualquer seara.

Figura 2 – *Balanced Scorecard (BSC)*



O *BSC* é uma ferramenta integrada de planejamento estratégico para as organizações e fundamenta-se em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira abrange o crescimento e o perfil de receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além das ações diretamente relacionadas à alocação de recursos pecuniários da organização. A perspectiva do cliente leva em consideração o maior elo de interação em que uma organização pode atuar, no caso, seus clientes; isso se levando em conta que o cliente pode passar a ser um usuário dos serviços, a depender do tipo e do foco da organização. A perspectiva dos processos internos explica que é essencial aprimorar os processos de trabalho, o modelo de produção e a forma de operação do negócio; perspectiva essencial do *BSC*, uma vez que os administradores precisam conhecer os pontos críticos que devem ser melhorados para garantir a sustentabilidade do negócio. Já a perspectiva do aprendizado e do crescimento é a responsável por oferecer a infraestrutura para a consecução dos objetivos e metas propostos pelos administradores, relacionando-se diretamente com a capacidade de aprendizagem da organização e possuindo objetivos direcionados ao desenvolvimento de competências relevantes para o plano estratégico definido. Para Kaplan e Norton:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O “*scorecard*” cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

4 PRINCIPAIS CAUSAS DOS PROBLEMAS DE DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Conforme Vergara (2011), as principais causas dos problemas no desempenho humano no trabalho envolvem basicamente três variáveis: habilidade, motivação e fatores situacionais. A habilidade apresenta os talentos e as competências do funcionário, com destaque para as aptidões interpessoais, a inteligência e o conhecimento da atividade (função) a ser exercida.

No que se tange à motivação, deve-se ter em mente que as pessoas são diferentes umas das outras em vários aspectos. A diversidade da força de trabalho, por exemplo, traz implicações importantes para as práticas administrativas. Esta, quando bem alocada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, bem como melhorar as decisões tomadas, por trazer novas perspectivas em relação aos problemas. Do contrário, há aumento potencial da rotatividade, maior dificuldade de comunicação e maior probabilidade de conflitos interpessoais. Por isso, Vergara (2011, p. 120) afirma que “a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de algo ou de alguma coisa”.

A motivação é intrínseca a cada um, isto é, está dentro das pessoas, nasce das suas necessidades interiores. Ela refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotam-se certos comportamentos para receber ou não certos incentivos externos oriundos de determinada tarefa. Originária do interior das pessoas que é, ela faz com que os indivíduos deem o melhor de si nas tarefas que executam ou nos objetivos a que se propõem a atingir. No âmbito das organizações, a motivação se reflete no aumento e na qualidade da produtividade e na satisfação com o trabalho. A motivação passa a ser uma ferramenta prática para estudar as formas de se permitir influenciar as ações das pessoas dentro e fora do ambiente laboral, ajudando a entender o homem em sua constituição individual e frente aos grupos de interação.

Já os fatores situacionais envolvem uma gama de características organizacionais que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o desempenho do trabalho. Tem-se como exemplos dessa característica a qualidade dos materiais, escassez de matéria-prima, coordenação falha ou nula do trabalho, relações interpessoais deficientes, insuficiência de instruções para a execução de uma tarefa específica, recursos humanos e/ou financeiros escassos.

O desempenho satisfatório será a combinação desses três fatores: habilidade, motivação e fatores situacionais. A ausência de algum deles resultará em um desempenho deficiente. Por essa razão se torna fundamental a análise das causas dos problemas, para que não se tomem atitudes precipitadas e julgamentos injustos. Neste ínterim, o papel do gestor é de proporcionar maior participação dos colaboradores nos processos de trabalho, com descentralização das decisões, supervisão democrática, ambiente físico seguro e confortável, além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação e oportunizar o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2008, p. 209).

Figura 3 – Fatores que afetam o desempenho no cargo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 247).

A *performance* humana no trabalho, descritas por Chiavenato (2009) na Figura 3, depende de muitos fatores que interagem e atuam de maneira dinâmica. Quando os objetivos e metas são bem definidos, a tarefa é de certa maneira desenhada para a pessoa que irá executá-la. Se a pessoa se sentir motivada para executar tal tarefa e para atingir os objetivos propostos, ela tende a se esforçar proporcionalmente à sua motivação. Esse esforço será eficaz se a pessoa possuir habilidades adequadas e um ambiente que não seja restritivo e/ou limitador.

Chiavenato (2009) afirma também que o desempenho no trabalho é uma consequência do estado motivacional e do esforço individual para realização da tarefa. O indivíduo, ao

interpretar o resultado alcançado ao final de determinada atividade, sente-se satisfeito ou não. Esse grau de satisfação que lhe foi provocado – grande, pequeno ou nulo – realimenta a motivação positiva ou negativamente para realização de uma nova tarefa. Por serem diferentes entre si, as pessoas se motivam por coisas diferentes, com que cabe ao gestor administrá-las da melhor maneira para que possam descobrir de fato o que as motiva, o que gera (ou não) satisfação no trabalho, qual é o real motivo por estarem nesta e não em outra organização, etc. Nesse sentido,

[...] estamos particularmente interessados não no desempenho em geral, mas especificamente no desempenho no cargo, ou seja, no comportamento de papel do ocupante do cargo. O desempenho no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar (CHIAVENATO, 2009, p.247).

Para tanto, Bergamini (2005) atesta que um grupo que pretende ser eficaz necessita de alguém para orientá-lo, e esse alguém é o chamado líder. Cabe a ele aprender a lidar com as diferenças e ter a sensibilidade para compreendê-las e aceitá-las, pois as empresas necessitam de pessoas motivadas para que o binômio produtividade-qualidade aconteça. Logo, percebe-se que não somente motivação e satisfação compõem a construção de um clima integrado, mas também uma boa liderança, que funcione como combustível para que sejam edificadas boas condições de trabalho e clima organizacional.

Em suma, a prática de uma gestão apropriada do desempenho humano no trabalho deve englobar a avaliação continuada dos “*stakeholders*” via diferentes instrumentos, já que as pessoas são, ao fim e ao cabo, aquelas que materializam a própria existência das organizações. Contemporaneamente, essa é condição *sine qua non* para que se possa enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades internas e externas atuais e as que estão por vir. Isso pode mitigar os riscos de um mundo cada vez mais conectado e globalizado, em que a incerteza se faz presente em todos os ambientes e processos organizacionais, sejam eles privados, sejam eles públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse ensaio teórico foi o exame da gestão do desempenho humano no trabalho, suas principais características e métodos avaliativos no século XXI, vislumbrando nessa perspectiva desvelar como tais instrumentos podem aumentar a eficiência e eficácia das organizações em geral. Verificou-se que essa área do conhecimento tem despontado como de crescente importância para as organizações contemporâneas. Cada vez mais se percebe que avaliar continuamente os “*stakeholders*” é um quesito essencial para o aumento da eficiência e eficácia das organizações, a partir da assunção de que são as pessoas seus principais ativos. Devido a isso, as pessoas devem ser geridas de forma a se obter delas aquilo que de melhor possam oferecer: suas habilidades, competências e produtividade. Em contrapartida, convém a qualquer organização oferecer um ambiente de trabalho saudável e que propicie qualidade de vida no trabalho e também fora dele.

Avaliar a *performance* humana no trabalho revela-se fundamental na atualidade, visto que há crescente competição entre as organizações, com aumento progressivo dos níveis de exigência por parte dos clientes/usuários diante das inúmeras mudanças estruturais em pleno curso no cenário global. Com efeito, a aplicação de métodos avaliativos de desempenho no acompanhamento dos resultados/objetivos a serem alcançados é fulcral para uma organização que almeja atingir suas metas e objetivos no curto, no médio e no longo prazo.

A manutenção da avaliação de desempenho de modo contínuo nas organizações é algo altamente desejável e que nelas acarretam em resultados positivos, internamente e externamente. Com base nisso, o gestor sempre deve ter acesso aos resultados obtidos e é imprescindível utilizar-se deles para avaliar sua equipe, melhorar o clima organizacional, investir em treinamentos, desenvolver métodos de remuneração específicos, dentre outras iniciativas do gênero. Já para o avaliado é importante ter seu desempenho aferido com frequência para que ele possa se aperfeiçoar continuamente na sua atividade profissional dentro da organização, de modo a realizar seu trabalho de maneira mais eficiente e eficaz.

Por fim, um desdobramento pretendido para esse estudo é o desenvolvimento de uma pesquisa motivacional constituída de um maior número de variáveis, articuladas com as teorias motivacionais e com pesquisas de clima e satisfação no trabalho, utilizando tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa, de modo a possibilitar a identificação de aspectos inerentes às crenças, valores e atitudes dos participantes, o que favoreceria uma compreensão ampliada do objeto que aqui foi abordado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro, Editora: Elsevier, 2010.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACARELLI, L. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Editora: Saraiva, 2008.

HIPÓLITO, J.; REIS, G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: Fleury, Maria T.L. (coord.). *As pessoas na organização*. 7. ed. São Paulo: Editora: Gente, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, pp. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

Periard, G. **Avaliação de desempenho**. O que é e como funciona. Rio de Janeiro: UFF, 2011.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2006.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora: Atlas, 2011.