

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Métodos Clássicos e Contemporâneos,  
Avaliação por Objetivos,  
Competências e Equipes**

1ª edição — 1986  
2ª edição — 1987  
3ª edição — 1987  
4ª edição — 1989  
5ª edição — 1991  
6ª edição — 1996  
7ª edição — 1999  
8ª edição — 2002  
9ª edição — 2005  
10ª edição — 2008  
11ª edição — 2010  
12ª edição — 2014  
13ª edição — 2016

## **BENEDITO RODRIGUES PONTES**

*Iniciou sua carreira no ensino como professor de Economia e Administração na FAAP — Fundação Armando Álvares Penteado, em São Paulo, na qual foi coordenador do curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos. Leciona na FIA — Fundação Instituto de Administração, nos cursos de Pós-Graduação e MBA. Consultor nas áreas de Estratégias e Gestão de Pessoas.*

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Métodos Clássicos e Contemporâneos,  
Avaliação por Objetivos,  
Competências e Equipes**

**13ª edição**





**EDITORA LTDA.**

© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571  
CEP 01224-003  
São Paulo, SP — Brasil  
Fone (11) 2167-1101  
www.ltr.com.br  
Dezembro, 2016

Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: RLUX  
Projeto de capa: FABIO GIGLIO  
Impressão: PIMENTA

Versão impressa — LTr 5663.7 — ISBN 978-85-361-9055-6  
Versão digital — LTr 9057.6 — ISBN 978-85-361-9060-0

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Pontes, Benedito Rodrigues

Avaliação de desempenho : métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes / Benedito Rodrigues  
Pontes. — 13. ed. — São Paulo : LTr, 2016.

Bibliografia.

1. Pessoal — Avaliação I. Título.

---

16-07493

CDD-658.3125

Índice para catálogo sistemático:

1. Avaliação de desempenho : Pessoal :  
Administração de empresas 658.3125
2. Avaliação de pessoal : Administração de  
empresas 658.3125

*Este livro é dedicado aos meus pais, Joaquim e Joana,  
e aos meus filhos, Marcos e Nathalia.*



# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	11
-----------------------	----

## **Capítulo 1**

### **Por que Avaliar o Desempenho das Pessoas nas Empresas?**

Objetivos deste capítulo .....	15
As mudanças nas organizações .....	17
Avaliar desempenho passou a ser atividade primordial .....	19

## **Capítulo 2**

### **Introdução à Avaliação de Desempenho**

Objetivos deste capítulo .....	23
O que é esperado das pessoas na organização? .....	25
O que é avaliação de desempenho? .....	26
Finalidade de um programa de avaliação de desempenho .....	29
Não são todos os programas de avaliação que conseguem cumprir seus objetivos .....	31
Quem avalia o desempenho .....	32
Os pressupostos da avaliação 360 graus .....	35
Estrutura metodológica da avaliação 360 graus .....	38
Limitações da avaliação 360 graus .....	39
Principais conceitos envolvidos na avaliação de desempenho .....	40
Os métodos de avaliação de desempenho .....	45
Revisão e discussão .....	48

## **Capítulo 3**

### **A Evolução dos Programas de Avaliação de Desempenho**

Objetivos deste capítulo .....	49
Atribuição de grau ou comparação simples .....	51
Comparação binária .....	52
Ranking compulsório .....	53
Escala gráfica .....	57

Descrição do método .....	58
Escolha dos fatores de avaliação .....	64
Ponderação da ficha de avaliação .....	65
Avaliação de competências e da escala gráfica .....	69
Propensões do avaliador .....	69
Frases descritivas .....	71
Incidentes críticos .....	72
Pesquisa de campo ou revisão de campo .....	74
Conceituação do método .....	74
Etapas da avaliação .....	75
Rompendo com o passado .....	78
Avaliação de atividades .....	78
Métodos combinados .....	80
Revisão e discussão .....	84

## Capítulo 4

### A Avaliação de Desempenho por Objetivos

Objetivos deste capítulo .....	89
Rompendo com a avaliação tradicional .....	91
Objetivos .....	91
Administração Por Objetivos — APO .....	94
O conceito da avaliação por objetivos .....	96
O estilo de liderança adequado .....	97
Acompanhamento do processo .....	99
A avaliação por objetivos passo a passo .....	101
A motivação .....	103
Os instrumentos da avaliação por objetivos .....	107
Cultura organizacional e a avaliação por objetivos .....	114
Análise comparativa entre os métodos tradicionais e o método de avaliação por objetivos .....	117
As limitações do método por objetivos .....	120
As vantagens do método por objetivos .....	122
Roteiro para implantação do método por objetivos .....	123
Análise da cultura e do clima interno .....	123
Análise do planejamento organizacional.....	124
Definição dos objetivos do programa.....	124
População-alvo do programa .....	124
Vender a ideia .....	124
Treinar os líderes .....	125
Revisão e discussão.....	125

### Capítulo 5

#### Sistema Integrado — Avaliação por Objetivos, Treinamento e Desenvolvimento, e Planejamento de Pessoal

Objetivos deste capítulo .....	129
Planejamento de recursos humanos .....	131
Avaliação de potencial.....	132
O resultado da avaliação de desempenho e de potencial .....	134
Plano de sucessão .....	136
Integração dos programas.....	140
Revisão e discussão.....	144

### Capítulo 6

#### Avaliação de Competências

Objetivos deste capítulo .....	145
Conceito .....	147
Instrumentos e metodologia da avaliação por competências .....	150
Vantagens e limitações da metodologia .....	157
Avaliação por competência integrada .....	159
Revisão e discussão.....	162

### Capítulo 7

#### Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Objetivos deste capítulo .....	163
Os pressupostos do programa .....	165
Uma equipe de trabalho .....	165
O formato do programa .....	168
Princípios fundamentais .....	173
Instrumentos de acompanhamento e avaliação de resultados .....	178
Avaliação de equipes por meio de fatores comportamentais.....	178
Revisão e discussão.....	180

### Capítulo 8

#### Feedback

Objetivos deste capítulo .....	185
Conceito .....	187
A importância do <i>feedback</i> no desempenho do trabalho .....	188
O processo de comunicação.....	191

A entrevista de avaliação de desempenho.....	194
Preparação do entrevistador.....	194
Preparação do entrevistado.....	195
A discussão do desempenho.....	195
Recebendo <i>feedback</i> .....	197
O <i>feedback</i> e os níveis finais de desempenho.....	197
Revisão e discussão.....	199

## Capítulo 9

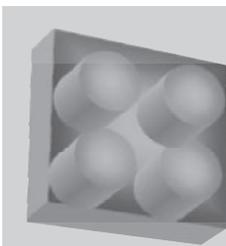
### A Avaliação e as Recompensas Salariais

Objetivos deste capítulo.....	203
A utilização na promoção.....	205
A utilização na distribuição de resultados.....	206
Lei n. 10.101, de 19.12.2000.....	207
Lei n. 12.832, de 20.06.2013.....	209
Revisão e discussão.....	213

## Capítulo 10

### A Avaliação de Desempenho no Cenário Brasileiro

Objetivo deste capítulo.....	215
<b>Glossário dos Principais Termos</b> .....	221
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	229



## PREFÁCIO

Desde a 2ª edição, venho fazendo modificações no texto de forma a acrescentar novas abordagens sobre o assunto. Mas, nos últimos anos, o ambiente empresarial mudou muito e os processos de gestão de pessoas se renovaram e dessa forma o texto a partir da 6ª edição foi inovado, incorporando novas necessidades na abordagem de avaliação de pessoas.

Na edição anterior, foi efetuada a revisão de pontos do texto de forma a torná-lo mais claro e acrescentado modelo de avaliação integrada de competências. Nesta edição foi feita revisão de parte do texto.

A avaliação do desempenho é um dos processos mais importantes na gestão de pessoas, pois permite acompanhar e avaliar de forma sistemática o comportamento e as entregas das pessoas, fornecer feedback de modo consistente, mapear pontos de melhoria, aproveitar aspectos fortes e elaborar planos de ação eficientes. Pessoas acompanhadas de forma positiva melhoram a forma de entrega do trabalho e, com isso, o resultado da empresa.

Quatro eventos tornaram a avaliação indispensável nas empresas. Primeiro, a globalização impôs a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade da empresa, que para tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado. Segundo, porque as empresas nesse ambiente competitivo têm necessidade de talentos, sendo preciso uma ferramenta para identificá-los, e a avaliação de desempenho é um instrumento importante para tal tarefa. Terceiro, porque a nova riqueza das organizações são seus ativos intangíveis, que é a diferença entre o valor de mercado e seu valor contábil, a qual é constituída, principalmente, das competências dos seus funcionários, da estrutura interna (patentes, modelos, sistemas, valores) e de estruturas externas (clientes, fornecedores). Em decorrência, a gestão por competências torna-se um instrumento vital, des-

tacando nessa gestão a avaliação por competências. Quarto, porque, com a popularização da remuneração variável, entre elas bônus e participação nos lucros ou resultados, há a necessidade da adoção de algum método de avaliação que sirva de embasamento para a distribuição dessa participação ou bonificação.

Embora tenha dado ênfase a métodos como a avaliação por objetivos, por competências e resultados por equipes, conservei a descrição dos métodos mais tradicionais por dois motivos, uma vez que não acredito muito na eficácia isolada de nenhum deles. Primeiro, para servir como referência histórica sobre a evolução do tema. Segundo, como alerta para que, se adotada uma dessas metodologias, cuidados adicionais devem ser tomados. Por isso, há a necessidade de verificar essas metodologias mais tradicionais de forma crítica. No entanto, alguns desses métodos clássicos que serão verificados ao longo do texto, desde que muito bem aplicados, podem ser eficazes, apesar da subjetividade implícita no processo de avaliação. É, por exemplo, o caso do método de escolha forçada aplicado de forma isolado.

A ênfase dada em três metodologias se justifica, porque, atualmente, a avaliação por competências é uma necessidade da organização; a avaliação por objetivos pode ser um excelente instrumento para empresas que desejam unicamente a avaliação individual, ou combiná-la com competências, e a avaliação de resultados por sua estrita ligação entre os trabalhos de equipe e os resultados que a empresa almeja alcançar.

Assim, ressalto no texto métodos com aplicação individual e de equipes. Acredito que a combinação entre ambos seja o melhor. A ênfase exclusiva no indivíduo pode comprometer os resultados organizacionais. Nos esportes coletivos, como o vôlei, o basquete, o futebol, o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso. A mesma premissa é essencial para construir empresas bem-sucedidas. O objetivo de uma equipe nos esportes é sair vencedora de uma competição. As equipes concentram-se em um mesmo objetivo, que é conseguir as cestas no basquete, os gols no futebol, os pontos no vôlei, mas cuidar de todos os detalhes é importante, desde o ataque à defesa, às cobranças de laterais. Qualquer desleixo de um membro da equipe, mesmo em um pequeno detalhe, pode comprometer toda a estratégia para cumprimento do objetivo do time. Também nada adianta o comportamento de um profissional talentoso se ele não estiver envolvido com os demais membros da equipe. Uma empresa não consegue sobreviver sem a obtenção do lucro. No entanto, o lucro somente é conseguido e mantido se houver superação da satisfação dos clientes com o produto ou serviço oferecido. Na empresa, é necessário que os funcionários entendam os objetivos maiores, preocupem-se com os pequenos detalhes e trabalhem de forma harmoniosa para a

construção do sucesso. Para isso, é essencial o trabalho em equipe nos mesmos moldes que nos esportes coletivos e, ao mesmo tempo, a verificação, também, da atuação de cada um.

O texto “Avaliação de Desempenho” é destinado não apenas ao leitor comum, com interesse pelo assunto, mas também a estudantes da disciplina, técnicos da área de recursos humanos e líderes.

Espero, com este novo texto, fornecer alguma contribuição sobre tão importante disciplina, que considero primordial para a melhoria das empresas e do desenvolvimento das pessoas.

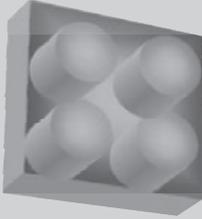
### **Recursos da Obra**

Os objetivos de cada capítulo definem os pontos essenciais do que será tratado.

Os quadros resumem, ilustram e tornam mais fácil o entendimento do assunto.

Glossário dos termos técnicos.





## CAPÍTULO 1

# POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS NAS EMPRESAS?

### Objetivos deste capítulo:

- Apresentar um resumo das mudanças ocorridas no mundo empresarial;
- Mostrar a necessidade da adoção da avaliação de desempenho nas empresas.

“Algumas características de nossa sociedade, e a vida organizacional como parte dela, encontram-se de tal modo estabelecidas, são tão penetrantes, que não conseguimos imaginar que possam ser diferentes.”

*Douglas McGregor*



## As mudanças nas organizações

A partir das décadas de 1980 e 1990, do século passado, as empresas se defrontaram com um desafio maior, que foi chamada de crise, ao enfrentarem um mundo dos negócios mais hostil e de mudanças mais rápidas.

Um artigo publicado pela *Revista Exame* sobre a Hering discorre sobre a mudança acontecida nessa empresa. O artigo inicia-se com uma carta endereçada pela Hering aos seus clientes. “Redefinimos nossos processos, terceirizamos tarefas e funções. É nossa resposta aos efeitos da crise.”<sup>(1)</sup> Ainda segundo o mesmo artigo, “a Hering apresentada em sua carta não é mais a mesma... o que ela apresenta como alternativa é uma empresa que deixou para trás sua tradicional estrutura verticalizada e se volta para o mercado”.<sup>(2)</sup> Um outro exemplo: “nos últimos anos, o Pão de Açúcar passou por um profundo processo de reestruturação. Entre 1989 e 1994, o número de lojas caiu de 568 para 215. No mesmo período, o quadro de funcionários foi reduzido de quase 46.000 para 18.500”.<sup>(3)</sup> O que ocorreu com a Hering e o Pão de Açúcar, para ficarmos somente nesses dois exemplos, foi o sinal dos novos tempos a partir da última década do século passado; e as reestruturações continuaram e continuam a ocorrer em praticamente todas as organizações. Algumas organizações, após se reestruturarem, voltaram a crescer, como é o caso do Pão de Açúcar, outras fecharam suas portas, optaram por fusões, e outras mudaram de mãos.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade determinou, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade, à produtividade e à superação da satisfação dos clientes. Muitas organizações tiveram de passar por reestruturações mais profundas, incluindo cortes radicais de pessoal, simplesmente porque já estavam operando com prejuízos. Muitas outras tiveram de acertar os ponteiros com a qualidade e com os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem.

---

(1) COSTA, Flávio. O arenque encolhe para tomar fôlego. In: *Revista Exame*, São Paulo, 569 ed., 26 out. 1994.

(2) *Idem*.

(3) CASTANHEIRA, Joaquim. Procuram-se executivos loucamente. In: *Revista Exame*, São Paulo, 571 ed., 23 nov. 1994.

Essa necessidade de competitividade, por parte das organizações, explica o enorme sucesso da reengenharia na época. Nunca uma palavra, até de certa forma incompreensível, do mundo dos negócios tornou-se tão popular. Falou-se de reengenharia na empresa, reengenharia nos noticiários, reengenharia nos esportes, reengenharia pessoal. Nessa época, a reengenharia era necessária em todos os locais. Na realidade, tudo necessitava de uma nova ordem, de um novo lema: “fazer melhor”. E esse fazer melhor, quão boa estivesse ou não a situação, foi chamado, no mundo dos negócios, de reengenharia. Foi feita muita reengenharia de verdade, mas realizou-se também muita demissão, sem necessariamente alterar processos com nome de reengenharia, ou outros tipos de mudanças com o emprego desse nome. Sem dúvida, as mudanças, com qual nome fosse dado, eram necessárias, e quem não incorporou os sinais dos novos tempos desapareceu. A maior parte dos dinossauros empresariais rígidos e burocráticos fora extinta.

Antes das mudanças, de forma geral, as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado; incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, o controle e o processo de trabalho; usavam sistema de informações para melhorar a eficiência e propunham economia de escala. Focalizavam o indivíduo, e ele era visto como custo de produção. Após o vendaval, as organizações ficaram mais horizontais; as unidades passaram a funcionar como centro de negócios orientadas para a realização; respiraram flexibilidade; incorporaram ou reviram os processos; usaram a tecnologia de informações como força de transformações e adotaram o senso de oportunidade. As mudanças continuaram até os nossos dias, e o resultado disso é que as empresas passaram cada vez mais das competências e dos resultados das pessoas e consideradas como o mais valioso recurso.

E qual a relação do assunto avaliação de desempenho com o tema mudanças organizacionais? Nada, poderão responder alguns, e tudo, responderão outros! Os que responderam “nada” ainda acreditam que somente a incorporação de novas tecnologias e novos processos responderá às necessidades das empresas. Os que responderem “tudo” acreditam, e de forma correta, que não é suficiente apenas a incorporação de novas tecnologias no trabalho, mas também a forma como as pessoas desempenham suas atividades. Então, vejamos, de que adiantam máquinas de alguns milhões de reais nas mãos de pessoas incompetentes, sem capacidade de tirar o maior proveito delas? De que adianta a mais alta tecnologia empregada no serviço de atendimento ao cliente nas mãos de pessoas que não podem resolver os problemas ocorridos com eles? De que adianta um programa audacioso de qualidade nas mãos de pessoas incapazes de inovar processos produtivos e de diminuir os desperdícios? Em tudo o que pensarmos, o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização.