

Avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações do terceiro setor

Camila Furlan da Costa¹

Deise Antunes Rambo^{1,2}

Igor Baptista de
Oliveira Medeiros¹

Kathiane Benedetti
Corso¹

camila_adm@ibest.com.br

deiserambo@yahoo.com.br

ig_bom@yahoo.com.br

kathi_corso@yahoo.com.br

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Ciências Contábeis – Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

O crescimento acelerado das organizações do terceiro setor – organizações sem fins lucrativos e não-governamentais – tem trazido estudiosos da ciência administrativa para a adaptação e até mesmo criação de fundamentos teóricos e práticas aplicadas a essas organizações. Assim, esse artigo visa à estruturação de um modelo de avaliação de desempenho focado na gestão de pessoas para as instituições do setor social. Adotou-se com método de trabalho a pesquisa bibliográfica aliada a uma pesquisa-ação a fim de constatar a validação do modelo em um cenário organizacional onde a realidade social fosse vigente. O modelo proposto é uma busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional dos membros dessas organizações, a fim de que eles possam apropriar-se de suas funções e passem a agregar valor técnico e teórico às atividades que desempenham, além dos valores sociais que demonstram com tanto empenho, tornando-se também, multiplicadores do conhecimento.

Palavras-Chave: Terceiro setor. Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho.

1. INTRODUÇÃO

As atividades voluntárias e o surgimento de organizações privadas sem fins lucrativos vêm apresentando um considerável crescimento nos últimos anos. As pessoas estão, cada vez mais, criando associações, fundações e outras instituições similares, a fim de prestar serviços sociais, seja promovendo o desenvolvimento econômico local, seja impedindo a degradação do meio ambiente, ou defendendo os direitos civis, além de atingir os objetivos da sociedade que ainda não foram atendidos pelo governo (SALAMON, 1998).

Em função do referido crescimento e da importância social que este tipo de organizações representa, o terceiro setor tem-se constituído foco de estudo da administração e áreas afins. O poder de modificação que estas instituições geram sob a sociedade torna-se um fenômeno inovador e significativo e que não pode ser deixado de lado, ou sem um conhecimento sistemático e específico sobre a gestão desse tipo de organização (FISCHER & FISCHER, 1994).

Estudiosos do setor social constataram que, a partir da década de 80, as organizações sem fins lucrativos começaram a apresentar necessidades e problemas organizacionais decorrentes do aumento de sua complexidade. Assim, essas empresas passaram a desenvolver estilos próprios de gestão, na base da tentativa e erro, levando muitas delas a se depararem com dificuldades para a realização de funções administrativas. Dificuldades que acabavam comprometendo a condução de seus projetos e sua própria existência (OLIVEIRA, 1999).

Como se pode perceber, as deficiências na gestão organizacional dessas instituições, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõem suas estruturas têm-se constituído nas principais barreiras para desenvolvimento sustentável do terceiro setor (SCAICO *et al.*, 1998). Para reverter tal cenário, estudiosos do tema destacam a necessidade

em profissionalizar a gestão dessas organizações, visto que os conhecimentos e princípios administrativos podem trazer uma significativa contribuição para a alavancagem do terceiro setor.

No entanto, apesar da certeza e disposição dessas organizações em constituírem uma gestão eficaz, ainda persiste a interrogação sobre até onde o uso de conceitos e práticas de administração tradicional pode ser eficaz para o enfrentamento de problemas específicos da realidade social. Tais constatações indicam o grande risco que essas instituições correm nos dias de hoje, o de se tornarem meros órgãos burocráticos, afastando-se de sua essência social (HUDSON, 1999).

Dessa forma, em se tratando de organizações sem fins lucrativos, esse estudo tem por objetivo apresentar um modelo de avaliação de desempenho para membros pertencentes das diversas formas e estruturas de instituições do terceiro setor.

Esse modelo teve embasamento teórico e, principalmente, prático; sendo aplicado em um tipo de organização sem fins lucrativos na qual teve grande aceitação e eficácia. Isso foi importante para a validação do modelo proposto e para que essa ferramenta de gestão de pessoas esteja adequada à condição e realidade das instituições do terceiro setor.

2. TERCEIRO SETOR

Dados revelam que existem mais de quatro mil organizações voluntárias em atividades nos países desenvolvidos, apoiando as atividades de cerca de 20 mil organizações não-governamentais nativas (SALOMON, 1998). Apesar da grande representatividade dessas organizações na sociedade contemporânea, sua origem histórica, segundo HUDSON (1999), remete-se aos períodos antes de Cristo, na medida em que estavam presentes valores característicos do terceiro setor: a caridade e a filantropia.

Na Europa, na acepção de ANDION (1998), as origens da filantropia devem-se as duas tradições: a romana e da germânica. A primeira, a partir da criação dos partidos políticos e das confrarias religiosas; a segunda, a partir da criação das guildas, grupos de cidadãos na qual o cidadão possuía múltiplas funções. Nos Estados Unidos, as origens devem-se à fixação do conceito essencial para a democracia: a liberdade. (FISCHER & FALCONER, 1998).

No Brasil, em contrapartida existem poucos estudos sobre as origens do terceiro setor. LANDIM (1993) salienta a importância da Igreja e do Estado centralizador na formação das organizações sem fins lucrativos. Porém, os movimentos sociais com a finalidade de iniciar o processo de redemocratização, possibilitaram a criação e o desenvolvimento, no país, das organizações não-governamentais (ONGs). Sendo estas as maiores representantes do terceiro setor no Brasil.

FISCHER & FALCONER (1998) afirmam que apesar dessas organizações surgirem para confrontar o governo totalitário; atualmente, estas têm trabalhado no sentido de estreitar o relacionamento, através de parcerias com entidades governamentais.

O conceito de terceiro setor encontra divergências doutrinárias. SCAICO *et al.* (1998) destacam que em função do seu caráter recente, o conceito do terceiro é estabelecido em função das suas diferenças para com os demais setores e não em relação as suas finalidades.

Em linhas gerais, pode-se dizer que o conceito de terceiro setor apresenta um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Assim, segundo CARDOSO (1997), rompe-se a dicotomia entre público e privado, a partir da consideração de público como sinônimo de estatal e privado, de empresarial. Hoje, com as

organizações do terceiro setor, percebe-se o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com finalidade pública.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho humano, na percepção de MARRAS (2000), é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. O desempenho é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “*querer fazer*”, que explicita o desejo endógeno de realizar – a motivação –, e o “*saber fazer*”, isto é, a condição cognitiva e de experiência que possibilita ao indivíduo realizar algo com eficiência e eficácia (FLEURY & FLEURY, 2004).

Conforme expressa DESSLER (2003), a avaliação de desempenho pode ser, então, entendida como uma avaliação atual ou do passado em relação a padrões de desempenho. Outra definição do termo foi dada por MILKOVICH & BOUDREAU (2000) que é de medir o nível de realização das exigências do trabalho através de um processo de avaliação.

A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (CHIAVENATO, 1997). No entendimento de PONTES (1996), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

Para CARVALHO (1998), a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. Contudo, quando colocada em prática, a avaliação de desempenho precisa estar bem planejada quanto a sua forma de aplicação e avaliação, visto que lida com o ser humano como avaliador desse processo. Todos os seus atos estarão envolvidos e presentes em sua avaliação e, por isso, faz-se necessário um esclarecimento bem detalhado do processo avaliativo para os avaliadores.

Quando se fala em organizações do terceiro setor, essa preocupação precisa ser ainda maior. Na maioria delas, as pessoas que as integram estão tão envolvidas com o processo que, mesmo não sendo proprietárias de fato, acabam-se sentindo parte da instituição. E, certamente no direito de avaliar, além de serem avaliadas. Por isso, a importância de um planejamento bem delimitado dos procedimentos que a avaliação terá; a fim de minimizar as possíveis distorções que podem ocorrer.

3.1 PRINCIPAIS CAUSAS DO INSUCESSO DA AVALIAÇÃO

O fato mais relevante dentro de todo instrumento avaliativo é a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito à outra pessoa.

As distorções mais frequentes durante a avaliação provêm de atos conscientes ou inconscientes. As distorções de ato consciente ocorrem quando o avaliador sob qualquer pretexto vicia um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado (SPECTOR, 2005). Alguns deles:

- B Efeito halo: a tendência que o avaliador tem de se deixar levar por alguma característica do avaliado que o marcou de forma significativa, impedindo-lhe de interpretar as demais características com imparcialidade e clareza.
- B Efeito tendência central: é aquele em que o avaliador “força” sua avaliação num ponto central da escala, pois não quer se comprometer ou para não criar a

constrangedora situação de ter de explicar aos colaboradores o porquê de resultados muito altos ou muito baixos.

Os atos inconscientes ocorrem quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada de provocar uma alteração no resultado original (SPECTOR, 2005). Exemplos:

- B Basear-se em acontecimentos recentes: ao realizar a avaliação, o avaliador considera apenas os fatos acontecidos num curto espaço de tempo anterior ao processo avaliativo.
- B Considera características pessoais extra-cargo: significa avaliar um membro deixando levar-se por valores ou atitudes que este possui fora do ambiente de trabalho e que podem influenciar o avaliador.
- B Supervalorizar as qualidades potenciais: o avaliador confunde as características potenciais demonstradas ao longo da vivência com os resultados concretamente realizados pelo colega durante o período de avaliação.

A avaliação de desempenho, como processo utilizado para desenvolver os membros de uma organização, precisa estruturar um planejamento bem detalhado de sua aplicação para que essas distorções e eventuais alterações no resultado não prejudiquem toda a avaliação e os processos que a sucedem (DESSLER, 2003).

3.2 ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os critérios mais comuns a serem analisados nos processos de avaliação de desempenho são: os resultados de tarefas individuais, os comportamentos e os traços individuais. Além disso, os principais responsáveis por realizar a avaliação de um colaborador são o superior imediato do avaliado, os colegas, os subordinados imediatos, o próprio funcionário que está sendo avaliado e no caso da avaliação de 360°, todas as pessoas que estão em contato direto com o avaliado (ROBBINS, 1999).

Conforme expressa BOOG (1999), pode-se elaborar um questionário ou formulário para avaliar alguns indicadores, como por exemplo: habilidade de relacionamento, responsabilidade, adaptabilidade à organização. Através dessas informações, a organização pode validar processos seletivos, bem como aprimorar o programa de integração e criar um banco de dados de necessidades de treinamento.

Com base nessas informações, podem-se destacar alguns dos principais métodos de avaliação de desempenho utilizada pelas organizações atualmente.

O **método por metas** leva em consideração as metas organizacionais, objetivos de produção ou resultados de atividades. Esse método geralmente trabalha com variáveis quantitativas, fazendo assim uma mera comparação do planejado com o que foi executado (TACHIZAWA *et al.*, 2004).

No **método da escolha forçada**, o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos externos e sem analisar especificadamente traços de personalidade. Esse método consiste em avaliar por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado, reduzindo a subjetividade do método (DESSLER, 2003).

O **método de escala gráfica** baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a empresa define como “desempenho”. Esses fatores podem ser

mensurados tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhido os graus que melhor se adequam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua *performance* final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo (MARRAS, 2000).

O **método comparativo** é aquele que utiliza análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (SPECTOR, 2005).

Ainda, existem os conhecidos **métodos 180° e 360°**. O método 180° é um modelo de avaliação em que o avaliado é focado apenas por seus superiores e avalia somente seus superiores. Já o 360° é um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc., além de avaliar todos esses elementos. Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos (MARRAS, 2000).

4. MÉTODO DE TRABALHO

O presente artigo utilizou como estratégia de pesquisa o método da pesquisa bibliográfica, que abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dissertações e internet, até meios de comunicações orais, como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais. LAKATOS & MARCONI (1996) salientam que sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto.

Nesse sentido, KÖCHE (1997) reforça que o objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa. FACHIN (2001) resume a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Através da pesquisa bibliográfica foi proposto um modelo de avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor, partindo-se de uma pesquisa-ação realizada em uma empresa do setor. Para BROWN & DOWLING (2001) a pesquisa-ação é aplicada a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas.

Já para GRUNDY & KEMMIS (1982) é a identificação de estratégias de ação planejada que são implementadas e, a seguir, sistematicamente submetidas à observação, reflexão e mudança. Por fim, TRIPP (1993) define-a como forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas a fim de informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo proposto de avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor foi desenvolvido de acordo com as seguintes etapas, já embasadas no método de trabalho.

5.1. PESQUISA E ESCOLHA DO MODELO

Nessa etapa foi feita uma busca sobre o assunto em livros, revistas, periódicos, artigos, Internet e profissionais da área de gestão de pessoas. Essa pesquisa teve o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o assunto e obter informações atualizadas a respeito da utilização dessa ferramenta no atual cenário de gestão de pessoas.

Após, foi estabelecido um modelo-base para a construção daquele que viria a ser implementado e proposto. O modelo escolhido é baseado no método das escalas gráficas de MARRAS (2000). Esse modelo está exemplificado com o fator “Assiduidade/Pontualidade”, no Quadro 1.

FATORES \ GRAUS	Excelente			Muito Bom			Bom			Regular			Ruim		
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ASSIDUIDADE / PONTUALIDADE Considera a audiência por faltas, atrasos ou abandono do local de trabalho.	Não registra faltas nem atrasos. Está sempre presente no seu local de trabalho. Sua assiduidade é impecável em todos os sentidos			Raramente apresenta faltas e/ou atrasos. Quando isso ocorre é sempre justificado.			Suas faltas, saídas antecipadas e/ou atrasos ocorrem de maneira justificada, apenas em casos de emergência e/ou necessidade.			Suas faltas, saídas antecipadas e/ou atrasos se mantêm sempre dentro do limite estabelecido pela empresa, às vezes injustificados.			Constantemente chega atrasado. Abando o local de trabalho. Solicita saídas antecipadas e/ou falta de maneira injustificada.		

Quadro 1. Exemplo do modelo de escala gráfica proposto por MARRAS (2000).

Esse modelo apresentou pontos positivos e pertinentes para aplicação em uma organização do terceiro setor, como:

- B Conceituação de todos os fatores a serem avaliados;
- B Divisão em 5 graus gerais de avaliação (Excelente, Muito Bom, Bom, Regular, Ruim);
- B Conceituação da relação entre todos os graus gerais de avaliação com seus respectivos fatores;
- B Divisão de cada grau de avaliação em mais 3 sub-graus para melhor relação dos conceitos com o real desempenho da pessoa;
- B Utilização de vários fatores importantes para uma avaliação completa do desempenho das pessoas. São eles: *Assiduidade/Pontualidade, Qualidade, Conhecimento, Participação, Iniciativa, Organização/Planejamento, Responsabilidade, Produtividade/ Eficiência.*

Contudo, também foram observados os seguintes pontos negativos no modelo:

- B Conceitos dos graus gerais de avaliação tendenciosos positivamente (3 conceitos positivos, 1 intermediário e 1 negativo);
- B A divisão de cada grau de avaliação em mais 3 sub-graus teve como objetivo: utilizar o sub-grau central quando o desempenho da pessoa atender exatamente o respectivo conceito e utilizar os sub-graus laterais para avaliar as pessoas num conceito intermediário entre o que se localiza esse número e o lateral, por exemplo: Pessoa realmente boa = sub-grau 8, pessoa tendendo para ótima = sub-

grau 9, pessoa tendendo para regular = sub-grau 7. Esse sistema gera dificuldades de interpretação por parte dos avaliadores visto que, segundo o exemplo acima, dificulta a visualização na prática da diferença entre uma pessoa com sub-grau avaliação 6 (regular tendendo para o bom) e uma 7 (bom tendendo para o regular).

- B Esse problema também é verificado nos graus extremos (excelente e ruim), nos quais deve-se marcar o número mais extremo (15 para o excelente e 1 para o ruim) para dizer que a pessoa se enquadra num conceito melhor/pior do que está sendo explicitado. A dificuldade aqui é imaginar um conceito melhor ainda, no caso do “excelente” visto que o conceito apresentado já demonstra um alto grau de desempenho. Isso deixaria a pessoa com uma nota relativamente baixa, mesmo essa tendo um ótimo desempenho.

5.2. ADAPTAÇÃO DO MODELO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A adaptação foi basicamente feita focando os pontos negativos do modelo-base e observando a realidade de uma empresa do terceiro setor. Com isso, foram feitas as seguintes modificações:

- B Correção dos graus gerais para dois positivos, um intermediário e dois negativos (Ótimo, Bom, Regular, Ruim, Péssimo). Isso fez com que a coluna “Bom” do modelo anterior fosse excluída. A coluna “Muito bom” foi considerada “Bom” no novo modelo, enquanto as demais tiveram poucas adaptações no seu conceito;
- B Permanência dos fatores do modelo-base, mas com adaptação de alguns conceitos para a realidade do setor estudado. Também foi adicionado o fator “Relacionamento Interpessoal”, visto que essas empresas estão lidando diretamente com tarefas em grupo e que necessitem de um contato maior entre membros do que em empresas tradicionais em que as pessoas ficam presas às características específicas do cargo.
- B Adaptação de todos os conceitos dos graus gerais de avaliação para o contexto desse setor;
- B Criação da coluna “Péssimo” e de seus respectivos conceitos de avaliação para cada fator;
- B Estruturação de uma nova escala de sub-graus na qual os números ímpares devem ser escolhidos quando a pessoa se enquadra com muita aproximação do respectivo conceito do grau geral. Os sub-graus com número par devem ser utilizados quando o avaliador achar que a pessoa está com um desempenho intermediário aos respectivos conceitos ou então possui um desempenho que mistura parte de um conceito maior e outra de um conceito imediatamente menor. Isso foi feito para simplificar a avaliação e tornar mais prática a ferramenta e menos complicada a sua utilização, deixando o avaliador mais seguro e confiante da sua avaliação.

O modelo adaptado pode ser visto a seguir no Quadro 2.

GRAUS FATORES	ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM		PÉSSIMO	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
<p>A) <u>ASSIDUIDADE / PONTUALIDADE</u> Considera a audiência por faltas, atrasos ou abandono do local de trabalho.</p>	Não registra faltas nem atrasos. Chega com antecedência nos encontros. Sua assiduidade é impecável em todos os sentidos	Raramente apresenta faltas e/ou atrasos. Quando ocorre é sempre justificado. Procura ser sempre pontual nos encontros.	Geralmente registra atrasos ou faltas, mas na maioria das vezes com justificativas aceitáveis.	Na maioria dos encontros chega atrasado ou falta de maneira injustificada.	Sempre chega atrasado e/ou falta os encontros de maneira injustificada.					
<p>B) <u>QUALIDADE</u> Deverá ser avaliada a capacidade do indivíduo em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea.</p>	Os serviços não apresentam falhas e superam as expectativas, não havendo perda de produtividade.	Os serviços raramente apresentam falhas, correspondendo às expectativas da empresa, sem perda de produtividade.	Os serviços geralmente apresentam falhas, mas o membro se esforça para diminuir os erros.	Os serviços na maioria das vezes apresentam falhas graves e comprometem muito as atividades. O membro não demonstra muito esforço para melhorar.	Os serviços sempre apresentam falhas graves. O membro não demonstra nenhuma preocupação com elas.					
<p>C) <u>COOPERAÇÃO / ENVOLVIMENTO</u> Considera a colaboração com os membros e o grau de envolvimento nas atividades a serem executadas.</p>	A sua contribuição sempre ultrapassa os limites da sua função e departamento. Demonstra grande vontade em ajudar a todos os membros.	Envolve-se e coopera com os membros do seu departamento de maneira satisfatória.	Geralmente coopera e se envolve com as tarefas. Não é constante. Precisa por vezes chamar a colaborar.	Não é colaborador, precisa ser constantemente solicitado, mesmo nas tarefas normais.	Não coopera com os membros mesmo quando é solicitado. Não demonstra vontade de trabalhar nem nas tarefas normais.					
<p>D) <u>INICIATIVA</u> Avalia a capacidade de propor ou empreender uma ação, sem que tenha sido solicitado para isso.</p>	Antecipa-se na resolução de problemas, mesmo não sendo em suas atribuições, mas que influenciam diretamente no seu trabalho.	Resolve os problemas pertinentes às suas funções sem necessitar de ajuda ou ordens específicas para tanto.	Geralmente tem iniciativa. De vez em quando resolve pequenos problemas, mas na maioria das vezes aguarda ordens.	Raramente demonstra iniciativa. Sempre aguarda por ordens. Quando há problemas pelo menos avisa alguém para tentar solucionar.	Não faz nada sem que tenha sido solicitado ou explicado. Deixa pequenos problemas acontecerem aguardando solução de alguém.					
<p>E) <u>ORGANIZAÇÃO/ PLANEJAMENTO</u> Considera estabelecer prioridades e planejar ações da melhor forma para execução das tarefas.</p>	Impecável sentido de planejamento e organização, superando os limites da função.	Grande facilidade para manter o planejamento e a ordem em suas tarefas	Geralmente, mantém-se organizado. Necessita de supervisão periódica para manter o mínimo aceitável de organização.	Mesmo com supervisão periódica tem dificuldades em manter o mínimo aceitável na organização.	Não é organizado, mesmo com supervisão constante.					

<p>F) RESPONSABILIDADE Considera a preocupação com os compromissos assumidos, o empenho na execução dos trabalhos e o cuidado com o patrimônio da empresa.</p>	<p>Conduz suas responsabilidades com desenvoltura, chegando a se preocupar em dar suporte aos colegas nas questões de trabalho.</p>	<p>Preocupa-se sempre em cumprir os compromissos assumidos, empenhando-se na execução das tarefas.</p>	<p>Geralmente se empenha na execução das tarefas e preocupa-se com os compromissos assumidos.</p>	<p>Na maioria das vezes falta empenho e/ou responsabilidades nas atividades assumidas.</p>	<p>Completamente desinteressado. Não se empenha na execução do seu trabalho e não cumpre os compromissos assumidos.</p>
<p>G) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Avalia a flexibilidade, abertura, cordialidade e tranqüilidade com que o membro se comunica e porta-se em diferentes situações.</p>	<p>Escuta pacientemente e argumenta de forma cordial. Demonstra grande sensibilidade social.</p>	<p>Procura se expressar de forma calma e flexível, para não intimidar os demais.</p>	<p>Ouve os demais e expõe suas idéias de forma indiferente</p>	<p>Não se preocupa em interromper o outro e ouvir seu ponto de vista.</p>	<p>Não transmite interesse no que o outro diz e torna-se hostil quando diferem da sua opinião.</p>
<p>H) PRODUTIVIDADE / EFICIÊNCIA Avalia a quantidade de trabalho produzido, dentro dos padrões adequados para a função.</p>	<p>O trabalho produzido supera ao esperado para a função. Destaca-se no grupo de trabalho.</p>	<p>O trabalho produzido satisfaz ao que é esperado para a função.</p>	<p>É um pouco lento no seu trabalho. O trabalho produzido às vezes não atinge ao esperado</p>	<p>O trabalho é geralmente lento e constantemente não atinge o esperado.</p>	<p>É muito lento na maioria das execuções das tarefas. O trabalho produzido sempre está abaixo do esperado para a função.</p>

Quadro 2. Modelo de Avaliação de Desempenho proposto para o Terceiro Setor.
 Fonte: elaborado pelos autores.

5.3. PROPOSTA DE METODOLOGIA DE APLICAÇÃO E DE PLANOS DE AÇÃO

Para complementar o modelo de avaliação de desempenho proposto foi sugerida uma maneira como poderia ser aplicada essa ferramenta e também quais os respectivos planos de ação para cada possível resultado proveniente da avaliação.

A metodologia de aplicação proposta consiste nas seguintes características:

- Avaliadores e avaliados: os liderados avaliam seus colegas de grupo, os respectivos coordenadores, e demais superiores que tiverem contato. Os coordenadores avaliam seus liderados, os outros coordenadores e demais o Presidente e Vice-presidente. O Presidente e o Vice-presidente avaliam todos os Diretores e entre si. Não há auto-avaliação.
- A avaliação pode ser trimestral.
- Todos os fatores devem apresentar o mesmo peso.

Após a tabulação das notas, deve ser realizado o cálculo da média individual dos membros, recomenda-se o sub-grau 7 (sete) como desempenho mínimo exigido. As médias e suas respectivas tomadas de ação corretiva podem seguir a proposta abaixo, de acordo com os objetivos e estrutura de cada organização.

- 9 a 7: o membro é elogiado, reconhecido, motivado apenas através de um feedback verbal;
- 6 a 4: o membro receberá uma advertência verbal de que há necessidade de um desenvolvimento no determinado fator;
- 3 a 1: o membro e o coordenador do grupo são notificados da baixa média e da urgência da mudança no comportamento do mesmo. Sua permanência neste índice por mais um mês, poderá acarretar em uma nova conversa com o gestor de pessoas da organização. Não havendo mudanças pertinentes, o membro será pauta de uma reunião com dirigentes responsáveis onde sua permanência será discutida.

No final de cada ano, pode ser realizado um *ranking* com as médias de todos os membros, sendo que a média mais elevada e a que apresentar maior evolução no período, podem receber alguma gratificação previamente estabelecida pelo grupo. Esse ranking pode ser exposto para todos os membros, ou os resultados podem ser apresentados individualmente pelo gestor de pessoas para cada membro em específico, sem a avaliação dos demais membros.

6. CONCLUSÃO

Diante do avanço do terceiro setor e de sua importância para o desenvolvimento de um novo campo de iniciativas sociais, tornam-se imprescindíveis a pesquisa e análise de conceitos e práticas administrativas aplicadas às entidades desse setor, marcado por uma diversidade de agentes e formas de organização. Contudo, antes que se incorpore fundamentos teóricos da administração tradicional nessas organizações, é relevante discutir os contornos da problemática de sua gestão, a fim de se decidir pela elaboração de estudos que considerem a especificidade e peculiaridades dessas instituições, criando-se modelos e práticas característicos do terceiro setor.

Esse estudo permitiu a proposta de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão mais eficaz das pessoas em uma organização sem fins lucrativos. O modelo foi embasado teoricamente e teve aplicação prática em um desse tipo de organização, onde teve grande aceitação e eficácia segundo seus membros. Por isso, ele é proposto para demais organizações desse setor, carentes em ferramentas práticas e adequadas a sua forma de gestão.

Esse modelo de avaliação de desempenho aborda características e fatores relacionados à estrutura e processos das organizações do terceiro setor, visto que representam as competências necessárias à organização e à consecução dos projetos dessas entidades. Todavia, vale destacar a importância do planejamento dessa ferramenta de gestão. É preciso preparar todos os envolvidos no processo para que a avaliação traga resultados verossímeis para a organização.

Além disso, a aplicação da avaliação de desempenho precisa estar bem condizente com a realidade da instituição e com características que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional desses membros, a fim de que eles possam literalmente apropriar-se de suas funções e passem a agregar valor técnico e teórico às atividades que desempenham, além dos valores sociais que apresentam com tanto empenho, tornando-se também, multiplicadores do conhecimento.

7. REFERÊNCIAS

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan.-fev. 1998.

BOOG, G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

BROWN, A.; DOWLING, P. Doing research/reading research: a mode of interrogation for teaching. Londres: Routledge Falmer, 2001.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. (Org.) 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, cap. 1, p. 7-12, 1997.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

DESSLER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONGs. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18º, Anais do XVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 1994.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Ainda o desafio conceitual. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p.12-19, jan.-mar. 1998.

FLEURY, A. C. C. & FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRUNDY, S. J.; Kemmis, S. Educational action research in Australia: the state of the art. Geelong: Deakin University Press, 1982.

HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. São Paulo: Atlas 2001.

LANDIM, L. Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil. Cadernos do Iser, Rio de Janeiro: [s.n.], 1993.

MARRAS, J. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. Administração de recursos humanos. Editora Atlas, 2000.

OLIVEIRA, M. F. A problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor. Vale dos Sinos: Unisinos, RS, 1999.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo: LTR; 1996.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan.-mar. 1998.

SCAICO, O.; et al. CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 74-76, jan.-mar. 1998.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T.; et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIPP, D. Critical incidents in teaching: the development of professional judgment. London & New York: Routledge, 1993.