

## **Avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos: um modelo estratégico para a gestão de pessoas**

**Rodrigo Tomassini<sup>1</sup>**

rodrigotomassini@yahoo.com.br

**Cristiane Padrão Felizardo<sup>1</sup>**

cristianepf@hotmail.com

**Rodrigo Donato de Aquino<sup>1</sup>**

donato\_2001@yahoo.com

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso de Administração – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

### **RESUMO**

*O artigo propõe um modelo de avaliação de desempenho para organizações sem fins lucrativos a partir de uma abordagem que agrega características do método 360° e da avaliação por escala gráfica, focando tanto o desempenho individual quanto o impacto que cada indivíduo possui na realização dos planos de ação definidos pelo planejamento estratégico da empresa. Para a elaboração do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, em suas duas dimensões – o tipo de organização aqui contemplada e os métodos de avaliação existentes. Com as informações coletadas foi proposto um modelo prático, testado em seguida através de um misto metodológico entre estudo de caso e pesquisa-ação. Os resultados apontam para um maior grau de aferição do desempenho individual relacionado ao cumprimento de planos de ação estratégicos, possibilitando reconhecer e motivar os mais bem avaliados e identificar aqueles que apresentam desempenho com desvio do esperado, para que seja possível agir de maneira corretiva em relação a estes.*

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Gestão estratégica de pessoas. Organizações sem fins lucrativos.

### **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade contemporânea tem dado atenção especial às organizações sem fins lucrativos e ao trabalho voluntário. As pessoas preocupam-se mais com o desenvolvimento social, a preservação do meio-ambiente, a defesa dos direitos civis e outras causas, que por diversos motivos geram necessidades que não são devidamente atendidas pelo governo. É neste ponto que as organizações sem fins lucrativos atuam, promovendo iniciativas e programas para atender aos anseios da comunidade local ou até mesmo das mais distantes.

A maioria das organizações sem fins lucrativos foi criada a partir da década de 90. Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresenta que entre 1996 e 2002 o crescimento de tais organizações foi de 157% (IBGE, 2004). Ainda de acordo com este estudo, existem aproximadamente 276 mil organizações deste tipo, ocupando cerca de 1,5 milhão de pessoas. Dentre este total estão somente aquelas que são simultaneamente voluntárias, privadas e autônomas, formadas por pessoas que se reuniram por livre arbítrio em torno de uma mesma causa.

Não tendo o lucro como objetivo final, as organizações sem fins lucrativos precisam gerar resultados para a comunidade, que podem ser obtidos através de programas bem elaborados e serviços de qualidade prestados. Para que tais produtos e serviços sejam oferecidos, é necessário contar com pessoas competentes e engajadas na mesma iniciativa. Assim, ainda que se lide com trabalho voluntário, é importante haver um instrumento eficaz de avaliação do desempenho das pessoas, para que se procure sempre oferecer os melhores serviços à comunidade.

Embora pareça contraditória a idéia de se propor um instrumento de avaliação de desempenho aplicado ao trabalho voluntário, é fundamental que exista, sim, um controle gerencial neste sentido. No contexto competitivo contemporâneo, qualquer que seja a organização, resultados devem ser apresentados com rapidez, substancialidade e solidez, não importando os objetivos que sejam perseguidos. Negociar, mensurar e atuar sobre a performance dos colaboradores é uma maneira importante de se garantir competitividade. Com isto em mente, esta pesquisa teve como guia a seguinte inquietação, disposta sob forma de pergunta-problema: “que modelo pode ser usado para avaliar o desempenho individual em organizações sem fins lucrativos, respeitando e incorporando suas características diferenciadas?”.

Ao buscar resposta a esta questão, o presente estudo pretende auxiliar a gestão das referidas organizações, proporcionando constantemente mais eficiência em seus processos internos de gestão de pessoas contribuindo para a entrega de programas e serviços melhores à comunidade.

Inicialmente faz-se uma breve revisão bibliográfica, apontando os principais tópicos relativos ao tema em estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da investigação. A partir daí é proposto um modelo prático, e, em seguida, relatada a experiência de aplicação deste modelo dentro da realidade de uma empresa representante da população em estudo. Encerrando o artigo, são feitas algumas considerações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Foram adotadas duas linhas de pesquisa distintas, desenvolvidas a seguir. A primeira sintetiza as principais características das organizações sem fins lucrativos, ao passo que a segunda faz uma revisão a respeito dos diferentes métodos de avaliação de desempenho.

### **2.1. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

O termo que encontra maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos é “terceiro setor”, como aponta FERNANDES (1994). FALCONER (1999), entretanto, afirma que apesar de tender a prevalecer no Brasil este termo divide o terreno com outros, tais como: “não-governamental”, “sem fins lucrativos”, “filantrópico” e “social”.

O foco das organizações sem fins lucrativos é o bem-estar público e o interesse comum. Neste contexto atuam empresas privadas, o próprio Estado, Organizações Não-Governamentais (ONG's) e associações civis. Estas últimas constituem o objeto de estudo neste artigo, mais especificamente aquelas com ações de caráter voluntário. Estas têm seu funcionamento garantido somente (ou majoritariamente) pelo trabalho não-remunerado, o que lhes confere uma peculiaridade academicamente relevante, pois à medida que se sustentam em comprometimento ideológico e valores específicos, suas gestões tornam-se muito mais complexas do que as das demais organizações. Seu caráter idiossincrático reside, principalmente, no fator motivacional dos envolvidos, que geralmente decidem fazer parte destas iniciativas por se identificarem com a causa defendida, os objetivos propostos, os valores da organização e a necessidade que ela procurar suprir.

O estudo das organizações sem fins lucrativos desperta interesse devido a diversos motivos, como o discurso recente da “cidadania empresarial” e da “responsabilidade social” por parte das empresas privadas, que procuram aproximar-se das comunidades através de ações de cidadania visando maximizar o bem-estar da população e tentando suprir possíveis lacunas deixadas pelo governo. Além disto, o termo “terceiro setor” vem sendo utilizado,

como colocado por FALCONER (1999), para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário dos indivíduos e às organizações privatizadas na forma de fundações.

Há, entretanto, muitos questionamentos quanto à definição das suas características e à limitação de seu escopo de ações. Por si só, o significado de terceiro setor envolve características organizacionais que geram desafios para pesquisadores e gestores, quanto aos aspectos de estrutura organizacional e de governança (BILLIS; HARRIS, 1996).

Identificadas as deficiências na gestão de tais organizações, torna-se prioridade contorná-las, para que o chamado terceiro setor seja fortalecido. FALCONER (1999) fala em profissionalização: formação de líderes, capacitação em administração e profissionalização da direção destas entidades.

No Brasil, o desenvolvimento destas organizações é recente, apesar de presente há algum tempo em países desenvolvidos. Inicia-se a partir da década de 70, com as organizações não-governamentais, voltadas principalmente para movimentos de defesa de meio ambiente e de minorias. Atualmente esse movimento ampliou-se, fazendo com que o foco deixe de ser somente a satisfação das necessidades básicas para voltar-se também para a garantia dos direitos sociais (JUNQUEIRA, 2001).

Segundo DRUCKER (1997), a organização sem fins lucrativos tem como objetivo provocar mudanças nas pessoas e na sociedade como um todo. Estas organizações existem por causa de seus objetivos e de sua missão. De maneira errônea, elas tendem a não priorizar o desempenho atingido e os resultados alcançados. Todavia, estes são muito importantes, e mais difíceis de se mensurar e controlar, se comparado a uma empresa tradicional. Na obra citada, Drucker menciona que o problema crucial de muitas destas organizações está justamente em como lidar com os profissionais voluntários, que obtêm sua satisfação com o trabalho e não com salários. Além disso, é importante ressaltar o fator “reconhecimento”, como um importante componente motivacional.

## 2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, para GIL (1994), funciona como uma ponte que liga a expectativa do empregador quanto ao preenchimento de um cargo ao desempenho real do empregado. Pode-se concluir que é uma ferramenta que permite a definição do comportamento do empregado em relação aos requisitos de trabalho e pode auxiliar nas políticas de bonificação e punição existentes na empresa. CHIAVENATO (1997) ainda ratifica que a avaliação ou administração de desempenho é de grande valia por estabelecer um contrato contínuo com os funcionários, em relação às metas da empresa.

A partir do momento em que as organizações contemporâneas perceberam a necessidade de possuir instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar certas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas. Segundo BRANDÃO E GUIMARÃES (2001), quanto à responsabilidade pela avaliação, as técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, onde somente o superior imediato realizava o diagnóstico dos pontos fortes e fracos de cada subordinado, para outros métodos mais complexos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado, acordam o desempenho deste, e o modelo 360°, onde a avaliação de um indivíduo é resultado de diversas fontes: clientes, pares, chefe e subordinados.

De acordo com GRAMIGNA (2002), a avaliação de desempenho atual está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. Já é possível levar em consideração a auto-avaliação, as chefias discutem sua percepção com o subordinado no momento da avaliação, há consenso entre as partes quanto ao desempenho desejado e há

uma forte tendência de se verificar contribuições, metas, resultados e competências no lugar de se fixar em características pessoais.

Segundo LUCENA (2004), a organização, através da ação gerencial nos processos de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, identificando os desvios e agindo sobre as causas que os provocam. Ainda segundo a autora, o processo de gerência do desempenho possui quatro características básicas: continuidade, periodicidade, flexibilidade e individualidade, descritas a seguir:

a) Continuidade: Uma gestão de desempenho estratégica não se resume ao preenchimento de um questionário em determinada época do ano, sendo necessário haver uma avaliação periódica dos resultados apresentados, possibilitando à gerência saber se o desempenho está orientado a longo prazo para as expectativas desejadas;

b) Periodicidade: Refere-se aos prazos acordados para acompanhamento do desempenho, para análise de atividades em andamento e/ou realizadas. Gestor e funcionário discutem e analisam o desempenho apresentado. O *feedback* deve ser dado ao funcionário, de forma a ajustar pontos inadequados, resolver problemas e gerar comprometimento com os resultados planejados pela organização;

c) Flexibilidade: Opõe-se aos critérios padronizados e rígidos dos métodos tradicionais. É adaptável às particularidades de cada unidade organizacional e às especificidades de trabalho de cada empregado, permitindo individualizar o instrumento de avaliação de desempenho de cada pessoa.

d) Individualidade: A autora afirma que esta característica tem relação com a flexibilidade, explicitada logo acima. Sugere que as pessoas não sejam avaliadas sob parâmetros padronizados de fatores comuns preestabelecidos no instrumento, e sim em relação a metas e critérios individuais.

Como é sugerido por LIMA; OLIVEIRA-CASTRO e VEIGA (1996), o desempenho no trabalho é resultante tanto das competências inerentes ao indivíduo quanto das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização, sendo importante, por este motivo, criar mecanismos de avaliação de desempenho que atuem desde o nível individual até o organizacional.

Diversos métodos são aplicados nas organizações para realizar as avaliações de desempenho. Dentre eles é possível destacar as escalas gráficas de classificação, a avaliação por objetivos (ou “por resultado”) e a avaliação 360°.

No método das escalas gráficas de classificação, são enumerados os fatores de desempenho críticos para a organização, tais como capacidade de cooperação, iniciativa e criatividade, mas que podem variar para cada empresa. A escolha desses fatores tem como referência um padrão de desempenho considerado ideal pela organização, permitindo que os indivíduos sejam comparados entre si. Cada um dos fatores está dividido em graus, variando desde um mínimo até um máximo, onde cada grau possui um valor em pontos que leva a um somatório geral, identificando o desempenho de um indivíduo comparativamente ao esperado. (MARRAS, 2000).

As vantagens deste método residem na facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação e também na simplicidade e facilidade de compreensão e utilização desta ferramenta. Possui uma visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, facilitando a comparação dos resultados de vários funcionários e proporcionando fácil retroalimentação de dados ao avaliado. Como qualquer método, possui desvantagens, como a limitação dos fatores de avaliação e a rigidez e reducionismo no processo, podendo tornar a avaliação superficial.

Outro método muito difundido é o da avaliação por objetivos ou “por resultado”. Este tem como referência o processo de comparação entre metas estabelecidas e resultados efetivamente obtidos pelos membros da organização. Nesse processo (que é contínuo) cada indivíduo é avaliado segundo a sua capacidade de cumprir as metas planejadas e estabelecidas para um período de tempo.

Inicialmente, o superior se reúne com o(s) seu(s) subordinado(s) para a formulação de objetivos consensuais, já que este método, em geral, trabalha com variáveis quantitativas, permitindo uma comparação objetiva entre o planejado e o realizado (TACHIZAWA *et al.*, 2004). Segundo ROBBINS (1999), ao fazer a comparação de um indivíduo em relação ao grupo ao qual ele pertence, os gestores procuram classificar as pessoas de modo a identificar e diferenciar aquelas que são produtivas e improdutivas, bem como as eficazes das ineficazes.

A partir deste momento, é responsabilidade deste superior proporcionar apoio, direção, orientação e recursos para que o(s) subordinado(s) desempenhe(m) suas tarefas. Da mesma forma, é responsabilidade do subordinado realizar tais tarefas. Ao final, subordinado e superior avaliam conjuntamente o alcance dos objetivos, fazendo a reciclagem do processo, retroalimentando-o para a formulação de novos objetivos consensuais.

Uma das grandes vantagens da avaliação por objetivos reside na formulação conjunta de metas, o que faz com que o funcionário se sinta mais motivado e engajado no cumprimento de tais tarefas. Outras vantagens são (i) a constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados e (ii) a maior autonomia que é dada ao subordinado – somente avaliado em função de cada entrega acordada. Por outro lado, há grande dependência da habilidade de negociação e comunicação do gestor, e não é considerada a possibilidade de que o desempenho insatisfatório possa ser gerado por fatores externos, alheios ao avaliado.

A avaliação 360° é, antes de tudo, uma filosofia de avaliação de desempenho e, por estar relacionado com ambientes democráticos e participativos, possui grande aceitação nas organizações (MARRAS, 2000). Nela, o funcionário é avaliado por todos os indivíduos que tenham algum contato com ele, sejam gerentes, supervisores, subordinados, pares, clientes internos e externos ou fornecedores. Além disso, o avaliado também opina sobre o desempenho de cada um destes elementos. É importante lembrar que também é feita uma auto-avaliação, necessária ao dar o *feedback*, pois muitos problemas/deficiências podem não ser percebidos pelo indivíduo, mas identificados na avaliação de desempenho submetida aos outros elementos da organização.

Este método envolve toda a rede de trabalho do avaliado, aumentando a disponibilidade de *feedbacks*, o que constitui uma grande vantagem em relação às outras avaliações. Ademais, favorece o desenvolvimento de uma visão sistêmica, à medida que estimula cada avaliado a pensar no funcionamento da organização como um todo e no desempenho de cada um que tem contato com ele. A maior desvantagem reside na alta exposição do avaliado para diversas áreas da organização e na grande complexidade de implementação e controle.

Finalmente, é possível citar outros métodos que podem ser utilizados, como (i) os relatórios de performance, que são pareceres fornecidos pelos superiores sobre seus subordinados (ROBBINS, 1999); (ii) o método da escolha e distribuição forçada, onde o avaliador descreve o desempenho de outrem a partir de padrões pré-definidos (DESSLER, 2003); (iii) o método comparativo, em que diversas técnicas são utilizadas, como a determinação do quartil em que o empregado se localiza (superior ou inferior à média do grupo), muitas vezes objetivando hierarquizar os empregados (SPECTOR, 2005); (iv) o método de avaliação 180°, similar ao 360°, mas havendo apenas as avaliações superior-subordinado e *vice-versa*.

### 3. MÉTODOS DE PESQUISA

Tendo como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias” (GIL, 2006, p.43), este trabalho denota seu caráter fundamentalmente exploratório. Não foi pretensão dos pesquisadores, em momento algum, realizar testes de hipóteses ou desenvolver um estudo descritivo da população estudada, tendo sido utilizados e aqui apresentados apenas dados fundamentais à resolução do problema de pesquisa. De modo a solidificar a validade dos dados obtidos, foram definidas duas etapas de investigação.

Na primeira foi realizada pesquisa bibliográfica acerca dos temas, utilizando como fonte majoritária de informação periódicos científicos e publicações dos campos da gestão de organizações, bem como anais de eventos realizados dentro deste mesmo âmbito. Foram escolhidos dois objetos complementares de investigação: (i) organizações sem fins lucrativos e (ii) avaliação de desempenho. Explorando o problema desta maneira, os autores acreditam ter sido possível compreender a questão de uma forma individualizada em cada um dos seus componentes, para posterior integração.

Este método foi escolhido por possibilitar o entendimento teórico do estado-da-arte sobre determinado assunto, sendo considerado, inclusive, indispensável, e base para qualquer tipo de pesquisa (FACHIN, 2001; KÖCHE, 1997).

A partir desta pesquisa bibliográfica – sintetizada na seção anterior, pertinente ao referencial teórico – foi elaborado um modelo que tanto incorporasse reconhecidas técnicas de avaliação de desempenho quanto considerasse as características distintivas apontadas pela literatura referente às organizações em estudo.

De posse deste modelo, procedeu-se à segunda etapa, esta de característica mais aplicada. Foi realizado inicialmente um estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma organização com características representativas e singulares dentro do universo estudado, justificando, assim, a escolha do método (YIN, 1994). A partir de outubro de 2006, durante dois meses, os pesquisadores tiveram acesso à realidade da empresa, coletando informações relevantes sobre o clima organizacional, os métodos de trabalho e os instrumentos de gestão, através de entrevistas, observação-participante e análise de evidências físicas.

A partir daí foi implementada uma adaptação do método elaborado, e seus efeitos foram monitorados durante os seis meses subseqüentes, incluindo fases pré e pós-avaliação. A primeira refere-se ao momento de preparação para a aplicação efetiva das avaliações, isto é, negociação de desempenho e mobilização da empresa – como será melhor detalhado na seção apropriada. Já a segunda é pertinente ao período posterior à avaliação, com a observação dos efeitos provocados pela implementação da mesma.

O envolvimento ativo dos pesquisadores dentro do contexto pesquisado, afetando e sendo afetados por ele, transforma parte desta investigação em pesquisa intervencionista (VERGARA, 2006), com características de pesquisa-ação. Para THIOLENT (1988), o que caracteriza a pesquisa-ação é a preocupação dos pesquisadores em não só investigar a ocorrência de um fenômeno, mas participar da solução de problemas de forma cooperativa ou participativa. Difere da consultoria exatamente por não só buscar esta solução, mas criar conhecimento teórico a partir desta experiência (ROESCH, 2001).

Assim, a utilização deste método, ainda que em níveis de complexidade e rigor ligeiramente reduzidos, faz-se útil por permitir a verificação da funcionalidade do modelo proposto em um ambiente real, tornando possível não apenas a validação (ou rejeição) deste, mas também sua modificação. Acima disto, a escassez de investigações neste sentido, dentro do universo estudado, torna bem-vinda qualquer iniciativa que busque, em campo, respostas para questionamentos teóricos.

## 4. MODELO PROPOSTO

Sustentando-se na revisão bibliográfica, é agora proposto um modelo de avaliação de desempenho que sirva aos propósitos definidos como motivadores deste trabalho. Este modelo possui três métodos de avaliação, que devem ser utilizados em conjunto para obter o resultado ótimo, e serão mais bem detalhados a seguir. A saber: (i) Escala gráfica de competências; (ii) Escala gráfica de planos de ação; (iii) Entrevista.

### 4.1. ESCALA GRÁFICA DE COMPETÊNCIAS

O modelo aqui definido é composto tanto pelo método de escalas gráficas de classificação quanto por um híbrido de avaliações 180° e 360°, e é baseado no elaborado por MARRAS (2000). Originalmente o autor apresenta oito fatores passíveis de avaliação: Assiduidade/Pontualidade; Qualidade; Conhecimento; Participação; Iniciativa; Organização/Planejamento; Responsabilidade; Produtividade/Eficiência.

Entretanto, COSTA *et al.* (2006) propõem a modificação deste modelo, alterando determinados conceitos e acrescentando outros. A versão final apresentada na obra citada inclui os seguintes elementos: Assiduidade/Pontualidade; Qualidade; Cooperação/Envolvimento; Iniciativa; Organização/Planejamento; Responsabilidade; Relacionamento Interpessoal; Produtividade/Eficiência. Por sua maior adequação às características das organizações em foco, estes são os fatores adotados pelo presente estudo.

De forma a compor a escala de avaliação, COSTA *et al.* (*op. cit.*) sugerem cinco graus, sendo um intermediário neutro e os demais conceitual e diametralmente opostos (ótimo; bom; regular; ruim; péssimo). Em seguida acrescentam um mecanismo de pontuação que varia do algarismo 1 (péssimo) ao 9 (ótimo), sendo os números pares responsáveis por indicar um nível transitório entre os graus.

Todavia, propõe-se na presente investigação uma modificação desta escala, que busque evitar o viés característico da condição humana. Assim, é sugerida a utilização de apenas quatro graus de conceituação (excelente; bom; ruim; péssimo). Desta forma, acredita-se ser possível neutralizar o “efeito tendência central”, que como alerta SPECTOR (2005), ocorre quando o avaliador força sua escolha para um ponto central da tabela, evitando se comprometer com os resultados. A divisão numérica foi abandonada como objeto de decisão neste modelo, devendo o avaliador se prender aos conceitos de valor propostos.

Um modelo de como o questionário de avaliação apresenta-se graficamente é dado no Quadro 1, utilizando o fator “Qualidade” como exemplo, na forma como os graus foram descritos por COSTA *et al.* (2006).

O questionário final deverá ser distribuído de acordo com a periodicidade definida, devendo ser preenchido tanto por superiores, avaliando seus subordinados, quando por estes últimos, avaliando seu superior e seus companheiros de trabalho, além de preencher sua auto-avaliação. Assim, obtém-se um importante intermediário entre 180° e 360°, visto que o bom relacionamento entre os pares é fundamental, devendo ser dado a cada um o direito de avaliar seus semelhantes, mas não sendo tão relevante a opinião dos demais *stakeholders* internos e externos na composição da avaliação individual. De fato, a opinião dos clientes deveria ser responsabilidade de uma área de ouvidoria externa, sendo os resultados relevantes apresentados aos superiores, sem que se mesquem as aplicações dos dois tipos de avaliação.

Quadro 1. Exemplo de apresentação do modelo proposto pelos autores para avaliação de competências. Explicação de fator e graus parcialmente adaptada de COSTA *et al.* (2006).

	EXCELENTE	BOM	RUIM	PÉSSIMO
<p><b><u>QUALIDADE</u></b></p> <p>Deverá ser avaliada a capacidade do indivíduo em executar suas tarefas sem falhas de maneira espontânea</p>	<p>Os serviços não apresentam falhas e superam as expectativas, não havendo perda de produtividade</p>	<p>Os serviços raramente apresentam falhas, correspondendo às expectativas da empresa, sem perda de produtividade</p>	<p>Os serviços, na maioria das vezes, apresentam falhas relevantes e comprometem as atividades. O avaliado não demonstra muito esforço para melhorar</p>	<p>Os serviços sempre apresentam falhas graves. O avaliado não demonstra nenhuma preocupação com elas</p>

#### 4.2. ESCALA GRÁFICA DE PLANOS DE AÇÃO

Também utilizando um misto das abordagens 180° e 360°, esta segunda etapa sustenta-se no método de avaliação por objetivos, que remonta à escola de Administração por Objetivos (DRUCKER, 1962). A partir do momento em que as organizações se propõem a definir metas e planos de ação, deve haver uma forma de verificar o sucesso dentro deste contexto. Assim, ODIORNE (1965), sugere algumas etapas (sete, ao todo), durante as quais a estrutura da organização é verificada, os objetivos são definidos e metas são acordadas entre subordinados e superiores, para posterior verificação de cumprimento e eventual mudança de curso.

Fica inferida, aqui, tanto a necessidade de se avaliar a contribuição de cada empregado às metas estratégicas de cada organização, como a sua participação na definição de suas próprias responsabilidades, em uma etapa que pode ser definida como “negociação de desempenho”. É neste momento que superior e subordinado(s) se reúnem para contemplar o planejamento estratégico e tático de sua organização, definindo planos de ação para o alcance de cada objetivo. Aí são definidos critérios como prazo, quantidade, nível de qualidade, entre outros, que serão utilizados para posterior comparação com o efetivamente realizado.

Da mesma forma que ocorre com a escala gráfica de competências, foi proposta uma ferramenta de fácil identificação visual e preenchimento, relacionando o nível de participação de cada um dos envolvidos. A metodologia permanece a de escala gráfica, com a utilização de quatro graus (conceitualmente semelhantes, mas propositadamente renomeados), somente mudando os fatores avaliados, que neste caso, serão os planos de ação definidos pela empresa. Todas as fichas de avaliação contêm os mesmos fatores, cabendo a cada um identificar tanto a sua participação, quanto a sua avaliação em relação à participação de seus superiores e pares, para cada um dos fatores explicitados.

A alteração dos graus de valor “péssimo”, “ruim”, “bom” e “excelente” para, respectivamente, “ausente”, “fraco”, “fundamental” e “líder”, deu-se com o objetivo de identificar o grau de participação que cada indivíduo tem no cumprimento dos planos de ação definidos pela empresa, ou seja, cada grau mostra o quão relevante uma pessoa é para a organização, no que tange a um determinado plano de ação estratégico. Desta forma, torna-se patente a necessidade de que a etapa de negociação de desempenho seja feita com toda a equipe, e não individualmente. Isto, embora aparente ir contra o conceito de individualidade apresentado por LUCENA (2004), na verdade não o faz. A responsabilidade pelo

cumprimento de objetivos quando relegada a uma equipe pode estimular o desenvolvimento individual, ao mesmo tempo que promove sinergia entre seus membros.

Uma ilustração de como o questionário de avaliação apresenta-se graficamente é dada no Quadro 2, utilizando como exemplo um plano de ação fictício.

Quadro 2. Exemplo de apresentação do modelo proposto para avaliação por objetivos. Fonte: elaborado pelos autores.

	LÍDER	FUNDAMENTAL	FRACO	AUSENTE
<p><b><u>GESTÃO DE PESSOAS</u></b></p> <p>Criar o Banco de Talentos: banco de dados com os reprovados no processo seletivo para eventual necessidade de estagiários na empresa</p>	<p>O avaliado foi destaque na coordenação e motivação de outras pessoas para a realização desta tarefa</p>	<p>O avaliado foi fundamental para a realização desta tarefa, sendo indispensável para a conclusão da mesma.</p>	<p>O avaliado teve fraca participação na realização da tarefa. Não mostrou proatividade, iniciativa nem interesse em fazer além do que lhe fosse delegado.</p>	<p>O avaliado não participou de nenhuma forma na realização da tarefa (opção também válida caso o plano de ação não esteja relacionado com a área de atuação do avaliado).</p>

#### 4.3. ENTREVISTA

A terceira etapa deste modelo não é uma avaliação *per se*. A entrevista apenas confere certa subjetividade a todo o processo, o que, embora de início aparente ser prejudicial à avaliação, vem com o objetivo de incorporar as características intrínsecas do tipo de organização em foco. Enquanto nas demais empresas os vínculos empregatícios são explícitos e puramente legais, no terceiro setor os envolvidos estabelecem um vínculo quase afetivo, e tendem a ver o trabalho como extensão de sua vida pessoal.

Não há, portanto, razão para crer que os resultados de cada indivíduo sejam completamente separados de fatores alheios ao ambiente da empresa. A entrevista é realizada para averiguar as reais condições em que se encontra o avaliado e funciona como um fator de correção, caso o desempenho de determinado trabalhador esteja aquém do esperado, porém com uma justificativa aceitável.

Não deve ser encarado, entretanto, como exclusivo dos casos de baixa pontuação no somatório dos outros métodos. A entrevista é fundamental para o acompanhamento da evolução pessoal do funcionário, possibilitando que a empresa possa se adaptar melhor àquele sujeito. Acima disso, permite a comparação entre resultados finais e a percepção do indivíduo, registrada em sua auto-avaliação, levando muitas vezes à revisão da imagem do funcionário acerca de si mesmo.

#### 4.4. MECANISMOS E PROTOCOLOS DE APLICAÇÃO

Sugere-se que o processo de avaliação de desempenho seja realizado a cada quatro meses, ocorrendo, portanto, três vezes ao ano. Assim, acredita-se que se obtém tempo suficiente para execução das tarefas propostas e faz com que eventuais correções comportamentais sugeridas em avaliações anteriores possam ser observadas com consistência, além de estar em consonância com as idéias de “continuidade” e “periodicidade” assinaladas por LUCENA (2004).

Ao mesmo tempo, respeitando e reforçando as características deste tipo de organização, recomenda-se que a responsabilidade pelo processo de avaliação de desempenho seja delegada a um grupo interfuncional, com membros advindos de diferentes áreas e níveis hierárquicos. É fortemente indicada a formação de um comitê dedicado a esta tarefa, cujos participantes, escolhidos democraticamente, sejam responsáveis por distribuir, compilar e analisar os dados das escalas gráficas de avaliações de competências e cumprimento dos planos de ação. Por fim, são eles que, em duplas ou trios, fazem a entrevista com todos os avaliados.

Ambos os questionários integram o conjunto de avaliações a preencher, que deve ser entregue na data determinada para a avaliação e cujo prazo de preenchimento sugerido é de uma semana. É importante lembrar que os objetivos listados neste documento correspondem àqueles acordados logo após a avaliação anterior, isto é, válidos para o período entre as duas avaliações.

As entrevistas devem ser realizadas após a análise das avaliações, isto é, após a pontuação do avaliado ter sido determinada (como será descrito mais adiante). De posse destas informações, é efetuada a entrevista, a título de *feedback*, mas com a vantagem de escutar as percepções do funcionário, recebendo justificativas para eventuais desempenhos abaixo do nível esperado. A entrevista tem o poder de “corrigir” o resultado, elevando a pontuação ao mínimo necessário, caso a justificativa seja aceita.

Para a codificação e tabulação dos dados são atribuídos algarismos para cada um dos graus. O número 0, portanto, equivale ao grau “ausente”, ou “péssimo”, o 1 ao grau “fraco”, ou “ruim”, e assim por diante. Imediatamente após a coleta das avaliações é realizada a análise das informações e uma pontuação é atribuída a cada indivíduo (através da soma dos valores recebidos, com igual peso para cada fator). A partir daí, os resultados são apresentados à empresa. Recomenda-se que, a título de estímulo, os nomes dos cinco que obtiverem a maior pontuação relativa (em porcentagem) sejam divulgados, sem distinção de colocação. Ao mesmo tempo, aqueles que ficarem abaixo do desempenho mínimo aceito (a ser definido – sugere-se 70% da pontuação máxima) devem receber uma comunicação. Recomenda-se que após a terceira avaliação abaixo do desempenho mínimo medidas de desligamento devem ser tomadas. De qualquer forma, como já dito, todos devem receber *feedback*, ressaltando pontos a trabalhar ou potencializar.

Espera-se que os diretores e outros cargos elevados na organização obtenham pontuações elevadas, visto que, por definição, aqueles que ocupam cargos de maior responsabilidade, são os que devem motivar e coordenar os esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Entretanto, nada impede que funcionários de níveis inferiores atinjam pontuações elevadas. Isto demonstra, inclusive, a possibilidade de utilizar este modelo como instrumento das políticas de carreira da empresa, influenciando as possibilidades de promoção de determinado funcionário.

## 5. O CASO

A empresa utilizada como estudo é a Ayra Consultoria, Empresa Júnior da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), uma organização civil sem fins lucrativos, fundada em 2002 e contando atualmente com 21 membros em seu quadro, incluindo diretores. Atua no estado do Rio de Janeiro prestando serviços de consultoria em gestão de negócios a micro e pequenas empresas. O trabalho é voluntário, sendo seus funcionários apenas reembolsados pelos gastos relativos às atividades realizadas para a organização.

Sua estrutura organizacional é composta por três diretorias: Presidência, Administrativa e de Projetos. Estas diretorias controlam suas coordenadorias pertinentes – em

um total de quinze – que vão desde Gerenciamento de Projetos a Controle e Garantia da Qualidade.

Com um mecanismo de gestão completamente democrático, a cada semestre ocorrem eleições para os cargos de diretores, sendo a candidatura aberta a qualquer membro com mais de seis meses de efetivação, estando há pelo menos quatro meses na diretoria em que é candidato. Há possibilidade de reeleição.

A alocação dos consultores nas coordenadorias é feita respeitando a vontade daqueles, expressa através de levantamento realizado pela coordenadoria de gestão de pessoas, mas considerando as circunstâncias observadas, das áreas com maior ou menor demanda em determinado momento.

Quadrimestralmente há a rotação compulsória do membro, que assume novas atividades em uma nova coordenadoria. Esta foi uma das maneiras encontradas pela empresa para garantir o aprendizado organizacional e favorecer o crescimento profissional de seus colaboradores. Esta rotação, entretanto, ocorre apenas com metade da empresa, sendo que a outra metade tem sua coordenadoria alterada dois meses após os outros. Assim, a organização analisada acredita ser possível facilitar a manutenção, armazenamento e transmissão de conhecimento, mesmo com um *job rotation* de periodicidade pouco ortodoxa.

Desde sua fundação, a Ayra encontra dificuldades na implementação de processos de avaliação de desempenho, uma vez que lida com diversos fatores complexos, muitos dos quais característicos das organizações sem fins lucrativos. Além da já mencionada ausência de remuneração, ainda lida com *turn-over* de 8 meses, em média, fator que dificulta a manutenção de um histórico de desempenho que sirva como base para a avaliação contínua de cada indivíduo.

Uma vez que o formato pouco convencional desta organização não tem sido contemplado pela literatura acerca do tema, muitas tentativas empíricas de implementação de um programa de avaliação de desempenho foram realizadas, sem que fosse obtido sucesso.

Quando expostos ao cotidiano desta empresa, os pesquisadores puderam observar hábitos, regimentos, ritmo de trabalho, ambiente, e todas as demais idiossincrasias da organização. Após dois meses de observação sistemática e coleta de dados, adaptou-se o modelo de avaliação proposto às necessidades e restrições desta organização. Os resultados são sintetizados nas subseções a seguir.

### 5.1. ADAPTAÇÃO DO MODELO À ORGANIZAÇÃO ANALISADA

O modelo sugerido por este trabalho foi aplicado em sua estrutura fundamental, tendo apenas sido feitas modificações, e criadas rotinas específicas para a organização estudada, o que ajuda a atestar a flexibilidade mencionada por LUCENA (2004).

Como sugerido inicialmente, um comitê foi formado, composto por cinco membros, provenientes de diferentes coordenadorias. Este ficava subordinado diretamente à área responsável pela gestão de pessoas da empresa, que com ele interagiu ativamente. Embora o fato não tenha sido presenciado durante a realização deste estudo (que só contemplou uma avaliação), a sugestão dada foi que a cada nova avaliação fosse formado um novo comitê, que, entretanto, não vedasse a participação dos mesmos membros anteriores.

Dada a característica rotativa das funções na empresa, as avaliações foram programadas para ocorrer a cada quatro meses, coincidindo com um dos ciclos de troca de coordenadoria. Como a rotação é compulsória quadrimestralmente, porém apenas metade da empresa realiza este ciclo junta (enquanto a outra metade roda após dois meses), a avaliação se deparou com uma particularidade: enquanto alguns funcionários seriam avaliados por seu

desempenho em uma mesma coordenadoria, outros teriam uma avaliação referente a duas coordenadorias diferentes (ver Figura 1). Este fator, entretanto, não foi considerado uma limitação grave do modelo. Porém, o *turn-over* alto, de, em média, oito meses, constitui-se, sim uma barreira ao à continuidade à qual se propõe este processo avaliativo, uma vez que com certa frequência alguns membros já terão se desligado quando deveriam ser solicitados a avaliar seus companheiros de trabalho. A Ayra deve estudar mecanismos de manutenção de seus funcionários, para minimizar os efeitos dessa constante mudança em seu quadro.

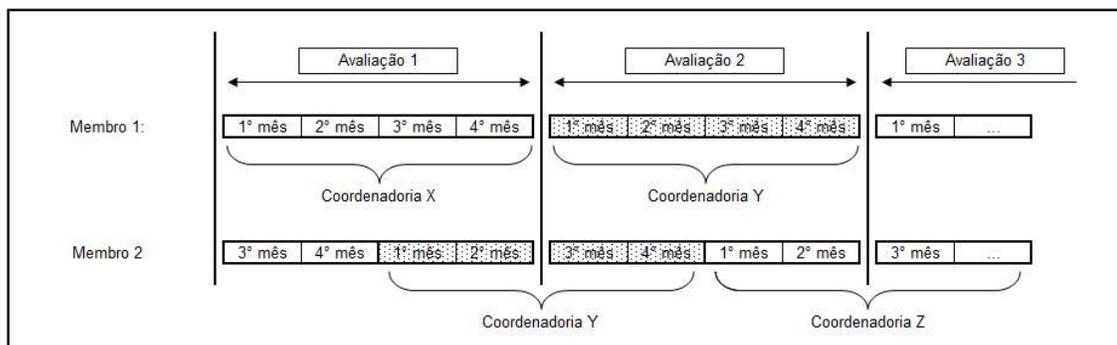


Figura 1. Particularidade da avaliação de desempenho na empresa analisada. Fonte: elaborado pelos autores.

O processo de aplicação da avaliação prosseguiu de acordo com o modelo sugerido, como sintetizado a seguir.

**1 – Escala Gráfica de Competências** – Após conscientização inicial, o comitê distribuiu os questionários de avaliação aos membros da empresa. Cada um recebeu uma ficha para avaliar aqueles com quem havia trabalhado diretamente nos quatro meses anteriores, mais uma para avaliar seu respectivo direto. Os diretores, por sua vez, receberam um questionário para cada membro sob sua responsabilidade – novamente, em relação a todos aqueles com quem teve contato no período analisado –, mais dois para também avaliar os outros diretores. Todos receberam, além disso, uma ficha de auto-avaliação, rigorosamente igual às demais. Foi dado um prazo de uma semana para o preenchimento das fichas, que foram coletadas e compiladas pelo comitê.

**2 – Escala Gráfica de Planos de Ação** – Quatro meses antes da avaliação (correspondendo ao chamado “período pré-avaliação”), também de forma a coincidir com uma rotação de função, os diretores se reuniram com cada coordenadoria para apresentar objetivos e metas, e negociar, com a equipe, desempenho esperado – fato que foi repetido dois meses depois, junto a mais uma rotação, para ratificar o definido anteriormente e colocar o(s) novo(s) integrante(s) a par de suas atribuições. Assim, na ocasião da avaliação, todos receberam a ficha com os planos de ação previstos para todas as coordenadorias da Ayra, onde era pedido que se pontuasse a participação de cada avaliado em relação a todos os planos de ação constados neste documento. Caso o avaliado não estivesse em determinada coordenadoria quando da realização de certo plano de ação, o grau determinado para este seria o menor possível, sendo posteriormente desconsiderado na classificação final.

**3 – Análise de Resultados** – Após estes processos foi iniciada a fase de tabulação e análise dos resultados de cada membro da organização. Como foi sugerido pelos autores, a empresa adotou como pontuação mínima exigida 70% da avaliação como um todo, ou seja, uma pessoa que atinja a nota máxima nos questionários de escala gráfica (nota três) em todos os quesitos estaria automaticamente com pontuação igual a 100%. Para chegar à pontuação final de um indivíduo somente é necessário fazer a proporção entre a pontuação máxima que seria possível atingir e a pontuação realmente atingida.

**4 – Entrevista** – O comitê realizou, em duplas, entrevistas com todos os avaliados, inclusive os próprios membros daquele. O objetivo era obter informações que pudessem tanto aprimorar o método de avaliação quanto justificar determinados resultados. Vale ressaltar que no modelo proposto a entrevista somente atua como um fator de correção, elevando a nota ao mínimo satisfatório – no caso, 70% – caso o avaliado apresente justificativas válidas para seu baixo desempenho.

## 5.2. CONSEQÜÊNCIAS DA AVALIAÇÃO

Após dois meses de implementada a avaliação (aqui chamado “período pós-avaliação”), foi possível verificar uma melhora significativa na produtividade e nos níveis de motivação dos membros. Foi realizada a primeira bateria de *feedbacks*, que há muito não faziam parte da rotina da empresa. Finalmente, todos sabiam seus pontos fortes e suas deficiências. Assim, o modelo mostrou-se de grande valia, por elevar a orientação estratégica da organização, ao mesmo tempo em que estimulava o crescimento pessoal de seus colaboradores. No período de ocorrência do processo de avaliação, 87% das metas foram atingidas com sucesso, número que anteriormente havia atingido, no máximo 74%.

Dos 21 membros da organização, apenas três apresentaram desempenho abaixo do nível mínimo, sendo que um teve sua justificativa aceita durante a entrevista, enquanto os outros dois receberam advertências e incentivos para melhoria. Embora uma segunda avaliação destes funcionários não tenha ocorrido durante a realização desta pesquisa, foi possível observar uma alteração positivamente significativa no desempenho dos mesmos, após o *feedback* fornecido.

Como sugestão dos autores, a Ayra divulgou ao término da avaliação os nomes, em ordem alfabética, dos cinco integrantes que obtiveram a maior pontuação. Como já esperado, três deles eram os próprios diretores, e os outros dois eram funcionários de excelente desempenho, já reconhecido extra-oficialmente pela empresa em momento anterior.

Neste primeiro período de avaliação, a empresa se adaptou bem ao modelo proposto pelos autores, e estuda aprofundar o desenvolvimento de outras ferramentas nesta área de gestão de pessoas para reforçar o reconhecimento de seus integrantes mais dedicados. Juntamente com esta proposta de avaliação, a empresa estuda uma política de bonificação e punição de membros, que, todavia, não se encontra plenamente finalizada.

## 6. DISCUSSÕES FINAIS

Com o crescimento das organizações sem fins lucrativos, torna-se fundamental para o fortalecimento deste setor o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas que tenham como objetivo facilitar a gestão destas organizações, considerando suas particularidades. Uma vez que, na grande maioria dos casos, o objetivo destas instituições é o bem-estar comum, modelos, ferramentas e sistemas que venham a facilitar o crescimento do setor estarão indiretamente contribuindo para o aumento da qualidade de vida da sociedade.

Esta investigação permitiu a elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho em tais organizações, em especial aquelas que atuam com o trabalho voluntário – não-remunerado. Devido às particularidades da empresa estudada, a Ayra Consultoria, mostrarem-se semelhantes às de outras no setor, a bem-sucedida implementação do modelo sugerido, ainda que ligeiramente adaptado, serve como estímulo às outras organizações atuantes neste contexto.

Assim, retomando a pergunta-problema motivadora desta pesquisa, e com base nos resultados empíricos obtidos, é possível afirmar que um modelo que incorpore características

da avaliação 360° (considerando tanto competências dos indivíduos quanto participação no cumprimento dos planos de ação) e acrescente certa subjetividade (ao considerar as percepções de cada indivíduo sobre sua própria performance), pode ser utilizado com sucesso para avaliar o desempenho dos membros de uma organização sem fins lucrativos.

Por fim, os autores sugerem para futuras pesquisas, como aprofundamento do estudo explorado neste artigo, que esta metodologia seja implementada em outras organizações sem fins lucrativos, verificando se as conseqüências aqui observadas são replicadas em outras situações semelhantes. Ao mesmo tempo, recomenda-se a elaboração e teste empírico de novos modelos, contendo diferentes técnicas, de modo a ampliar o instrumental dos gestores destas empresas.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, M. C.; BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P. Avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000.

BILLIS, D.; HARRIS, M. Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1, p.8-15, 2001.

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

COSTA, C. F.; RAMBO, D. A.; MEDEIROS, I. B.; CORSO, K. B. Avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações do terceiro setor. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2006.

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

DRUCKER, P. Prática de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: USP, 1999.

FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão das políticas sociais e terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: Anpad, 2001.
- KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- LIMA, G. B. C.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração, v.31, n.3, p.38-52, 1996.
- LUCENA, M. D. S. Planejamento estratégico e gestão do desempenho por resultados. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, J. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- ODIORNE, G. Management by objectives. Nova York: Pitman, 1965.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Livros técnicos científicos, 1999.
- ROESCH, S. M. A. Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2.
- 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.
- THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 4. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.
- VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. (Série Applied Social Research Methods, 5).