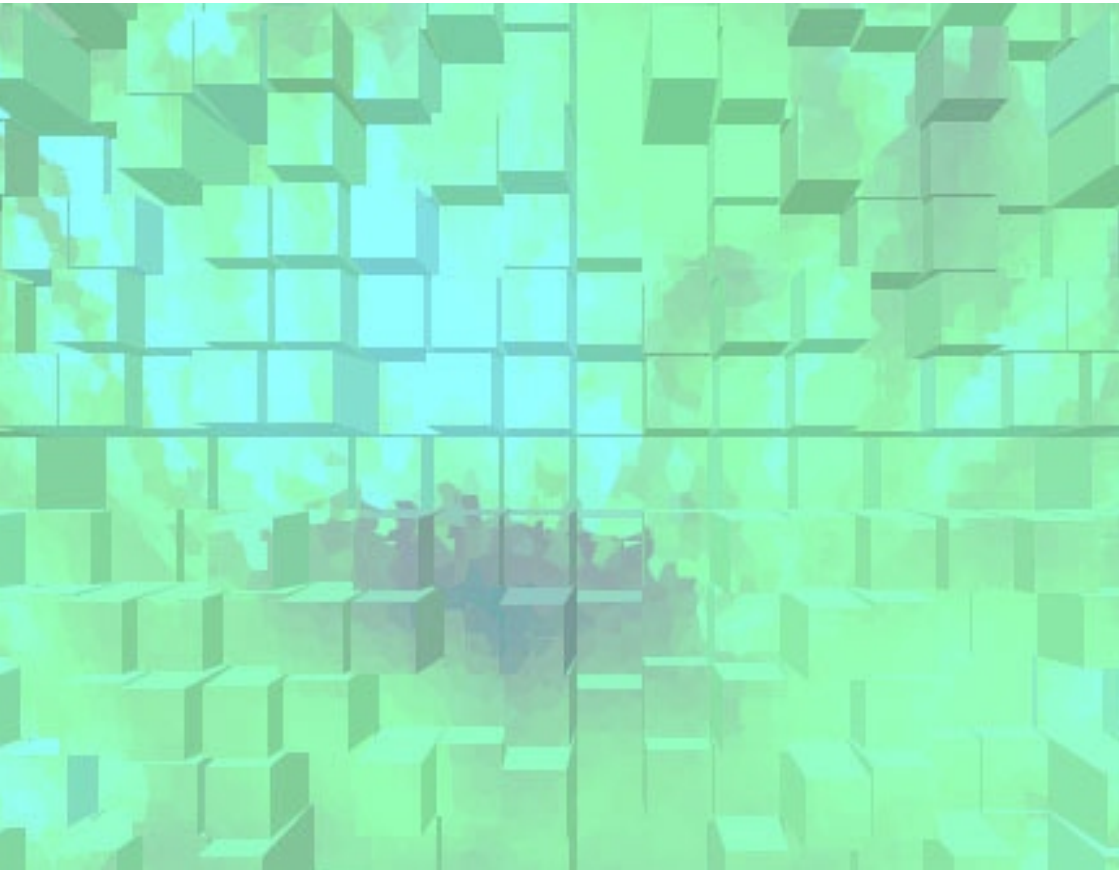


# Documentos

Dezembro, 2006 **66**

ISSN 1677-9274

## **Avaliação do Comportamento Humano nas Organizações: uma Proposta**





*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Informática Agropecuária  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

*ISSN 1677-9274  
Dezembro, 2006*

## **Documentos 66**

# **Avaliação do Comportamento Humano nas Organizações: uma Proposta**

Martha Delphino Bambini  
Maria Fernanda Moura  
Moacir Pedroso Júnior  
José Iguelmar Miranda  
Carlos Alberto Meira Alves  
João Francisco Gonçalves Antunes

Campinas, SP  
2006

**Embrapa Informática Agropecuária**  
**Área de Comunicação e Negócios (ACN)**

Av. André Tosello, 209

Cidade Universitária "Zeferino Vaz" – Barão Geraldo

Caixa Postal 6041

13083-970 – Campinas, SP

Telefone (19) 3789-5743 – Fax (19) 3289-9594

URL: <http://www.cnptia.embrapa.br>

e-mail: [sac@cnptia.embrapa.br](mailto:sac@cnptia.embrapa.br)

**Comitê de Publicações**

*Adriana Farah Gonzalez (secretária)*

*Ivanilde Dispato*

*José Iguelmar Miranda*

*Kleber Xavier Sampaio de Souza (presidente)*

*Marcia Izabel Fugisawa Souza*

*Silvio Roberto Medeiros Evangelista*

*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

**Suplentes**

*Laurimar Gonçalves Vendrusculo*

*Maria Goretti Gurgel Praxedes*

Supervisor editorial: *Ivanilde Dispato*

Normalização bibliográfica: *Marcia Izabel Fugisawa Souza*

Editoração eletrônica: *Área de Comunicação e Negócios (ACN)*

**1ª. edição on-line - 2006**

**Todos os direitos reservados.**

---

Avaliação do comportamento humano nas organizações : uma proposta / Martha Delphino  
Bambini....[et al.]. – Campinas : Embrapa Informática Agropecuária, 2006.  
29p. : il. – (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária ; 66).

ISSN 1677-9274

1. Comportamento organizacional. 2. Administração de pessoal. 3. Relações humanas.  
I. Bambini, Martha Delphino. II. Série.

CDD – 658.3 (21st. ed.)

## **Autores**

### **Martha Delphino Bambini**

Especialização em Administração de Empresas,  
Analista da Embrapa Informática Agropecuária,  
Caixa Postal 6041, Barão Geraldo  
13083-970 - Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5832  
e-mail: martha@cnptia.embrapa.br

### **Maria Fernanda Moura**

M.Sc. em Engenharia Elétrica, Pesquisadora da  
Embrapa Informática Agropecuária,  
Caixa Postal 6041, Barão Geraldo  
13083-970 - Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5700  
e-mail: fernanda@cnptia.embrapa.br

### **Moacir Pedroso Junior**

Ph.D. Em Pesquisa Operacional e Estatística,  
Pesquisador da Embrapa, Departamento de  
Tecnologia da Informação, Parque Estação  
Biológica - Av. W3 Norte (final) - Asa Norte -  
70770-901 - Brasília, DF  
Telefone (61) 3448-4239  
e-mail: moacir.pedroso@embrapa.br

### **José Iguelmar Miranda**

Ph.D. em Geoprocessamento de Imagens,  
Pesquisador da Embrapa Informática Postal  
6041, Barão Geraldo  
13083-970 - Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5736  
e-mail: miranda@cnptia.embrapa.br

**Carlos Alberto Alves Meira**

M.Sc. Em Ciências da Computação e Matemática  
Computacional, Pesquisador da Embrapa  
Informática Agropecuária, Caixa Postal 6041,  
Barão Geraldo - 13083-970 - Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5700  
e-mail: carlos@cnptia.embrapa.br

**João Francisco Gonçalves Antunes**

M.Sc. em Engenharia Agrícola, Pesquisador da  
Embrapa Informática Agropecuária,  
Caixa Postal 6041, Barão Geraldo  
13083-970 - Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5847  
e-mail: joaof@cnptia.embrapa.br

# Apresentação

A avaliação de comportamentos individuais foi alvo recente de muitas discussões em nossa instituição. Neste processo de reflexão, verificou-se que os benefícios deste procedimento são inegáveis no gerenciamento de equipes e para o realinhamento de comportamentos individuais discrepantes aos valores da empresa.

O objetivo deste documento é discutir a temática da avaliação do comportamento humano nas organizações, suas limitações e seus desmembramentos. Uma metodologia de avaliação é proposta com o objetivo de reduzir as possíveis distorções do processo e proporcionar oportunidades de desenvolvimento do corpo de empregados da empresa bem como a melhoria das relações interpessoais e profissionais.

Acredita-se que exista na empresa maturidade organizacional para este tipo de análise e intervenção, de forma a garantir o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo, agradável e coerente às estratégias institucionais de ação

Espera-se que essa publicação possa oferecer a líderes de equipes e profissionais da área de gestão de pessoas, novos referenciais para o gerenciamento do capital humano e desenvolvimento de pessoas por intermédio da apresentação de uma nova metodologia para a implementação da avaliação comportamental nas organizações.

*Eduardo Delgado Assad*  
Chefe-Geral



# Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>Proposta de Instrumento de Avaliação Comportamental.....</b>	<b>14</b>
Periodicidade.....	14
Feedback e melhoria das relações de trabalho.....	14
Forma de avaliação e grupo de avaliadores.....	15
Fatores comportamentais e de escala de notas.....	16
Cálculo da nota resultante.....	20
Forma de incorporação da avaliação comportamental à avaliação de desempenho.....	23
Sugestão: utilização de análise de agrupamentos.....	23
<b>Metodologia para Operacionalização.....</b>	<b>27</b>
<b>Comentários Finais.....</b>	<b>28</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>29</b>





# Avaliação do Comportamento Humano nas Organizações: uma Proposta

---

*Martha Delphino Bambini*

*Maria Fernanda Moura*

*Moacir Pedroso Júnior*

*José Iguelmar Miranda*

*Carlos Alberto Alves Meira*

*João Francisco Gonçalves Antunes*

## Introdução

O presente documento visa analisar as principais tendências relativas ao comportamento dos indivíduos nas organizações, identificando a importância em promover periodicamente sua avaliação e sugerindo uma metodologia para sua realização.

O intuito de se realizar uma avaliação comportamental é a de que seus resultados possam orientar gerentes na condução de suas equipes, otimizando potencialidades individuais por intermédio do incentivo ou não de alguns comportamentos de seus liderados.

Ressalta-se a importância da constante avaliação do líder não só em relação ao cumprimento de metas de seus liderados mas dos diversos comportamentos que estes apresentaram ao trabalhar para atingi-las.

É primordial garantir a credibilidade e a confiabilidade do processo de avaliação, por intermédio da construção de metodologia conceitualmente embasada em critérios objetivos, simples e de fácil mensuração. Sabe-se que é praticamente impossível eliminar as subjetividades deste tipo de processo. Assim, faz-se necessário adotar uma metodologia que minimize estas influências.

Estas são diretrizes norteadoras para a construção de um método de avaliação. Não devem, porém, constituir um instrumento de avaliação rígido ou imutável. O processo de avaliação de comportamento pode ser adaptado a situações específicas, a critério da organização em que for desenvolvido.

## Referencial Teórico

Robbins (1999) define propósitos para avaliações de desempenho consideradas relevantes também para o caso de avaliações do comportamento individual nas organizações. São eles:

- fornecer elementos para decisões gerais de Recursos Humanos como promoções, transferências, dispensas, identificação de necessidades de treinamento e validação de programas de desenvolvimento e/ou seleção;
- fornecer feedback aos empregados de como a organização vê seus desempenhos;
- estabelecer uma base para alocação de recompensas.

O autor afirma ainda que "para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que o esforço que exercem leva a uma avaliação de desempenho favorável e que uma avaliação favorável levará às recompensas que elas valorizam".

Já Fontana (2002) afirma que os processos de avaliação de desempenho pretendem agir como diferenciadores de competências, ajudando no desenvolvimento de profissionais e deixando de ser meros métodos de análise quantitativa do trabalho. Não que a ferramenta de avaliação não seja importante na identificação de problemas e habilidades existentes, no entanto, para o sucesso de um processo de avaliação de pessoas, o envolvimento e comprometimento dos empregados é essencial. Da mesma forma, uma avaliação de comportamentos visa garantir que o desempenho do empregado seja atingido de forma coerente e compatível com os valores da organização.

A resistência dos empregados e o sentimento de que "o RH não tem mais o que fazer, por isso fica inventando besteiras" detectados por Maria de Fátima Alexandre, consultora da TMP Worldwide, citado por Fontana (2002), podem ser reduzidos através de treinamento e muita conversa, difundindo a idéia de que avaliação e feedback são essenciais na motivação e no desempenho, influenciando os resultados da organização.

No caso de uma Avaliação de Aspectos Comportamentais, como o próprio nome indica, serão identificados comportamentos que proporcionem maior eficácia no atingimento de metas e resultados. Sobre isto, Robbins (1999) ressalta que a escolha dos critérios envolvidos exerce grande influência nas atitudes e ações dos empregados..

As avaliações de desempenho têm sido tradicionalmente realizadas pelos superiores imediatos mas algumas organizações têm percebido que este nem

sempre têm condições de avaliar os subordinados, ressentindo-se com o poder que detém sobre o curso das carreiras dos empregados sob sua supervisão.

Os colegas de trabalho, de acordo com Robbins (1999), são fontes de avaliação mais confiáveis uma vez que, através de interações diárias, constróem uma visão completa do desempenho de um funcionário no cargo, representando fontes múltiplas e independentes de julgamento. É claro que algumas vezes este julgamento pode ser afetado por sentimentos de amizade ou animosidade. Espera-se, contudo, que entre os colegas-avaliadores prevaleça um espírito de profissionalismo e comprometimento para com a organização na qual se trabalha. Outras fontes de avaliação são também a auto-avaliação, onde o próprio desempenho é avaliado, e a avaliação dos subordinados imediatos.

Considerando todas estas fontes de informação, a abordagem mais recente de avaliação de desempenho e/ou comportamento é a chamada Avaliação 360 Graus, onde múltiplas fontes são consideradas, proporcionando um *feedback* do círculo completo de contatos diários que um funcionário pode ter, "do pessoal da sala de expedição aos clientes, chefes e colegas" como cita Robbins (1999), oferecendo uma leitura mais precisa de desempenho.

Yukl & Lepsinger, citados por Reis (2000), afirmam que "Quando as pessoas recebem feedback honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns deles".

Reis (2000) enfatiza ainda que, na Avaliação 360 Graus, os feedbacks são fornecidos pelos integrantes da rede profissional de relacionamentos do avaliado, ou seja, pessoas com quem ele interage para viabilizar objetivos organizacionais, revelando a opinião dos participantes das relações de trabalho que ele estabelece no cumprimento de suas funções.

Com relação à metodologia a ser utilizada destacam-se dois métodos relevantes, apresentados por Robbins (1999):

#### **a) Escala de classificação ancorada comportamentalmente**

Neste método, o avaliador classifica os avaliados em função de uma escala cujos pontos são exemplos de comportamentos reais no dado cargo, considerados observáveis e mensuráveis.

#### **b) Comparação com outras pessoas**

Avalia-se o desempenho do indivíduo em contraste ao desempenho de um ou mais colegas. É um dispositivo de medição relativo e não absoluto. Entre as diferentes

formas de se estabelecer esta comparação, destaca-se a ordem de posição no grupo. Neste caso, o avaliador posiciona os avaliados em grupos que podem ser os 10% melhores, os 30% melhores, os 50% melhores. Este método é utilizado para recomendação de alunos em cursos de pós graduação de algumas universidades.

Problemas potenciais podem ocorrer independentemente do método de avaliação utilizado, uma vez que os avaliadores são influenciados por seus valores pessoais, preconceitos e idiossincrasias. Robbins (1999) ressalta alguns fatores de distorção pertinentes:

### • Erro de indulgência

Cada avaliador tem seu próprio sistema de valores que atua como um padrão de referência para as avaliações. Quando o avaliador é excessivamente indulgente, o desempenho do avaliado é superestimado, configurando-se como um erro de indulgência positiva. Quando o avaliador é excessivamente rigoroso, temos o efeito oposto, subestimando o desempenho do avaliado num erro de indulgência negativo. Como, em uma organização, um processo de avaliação implica em múltiplos avaliadores, os erros são aplicados diferentemente aos indivíduos avaliados, podendo gerar alguma distorção.

### • Erro de Halo

É a tendência de um avaliador deixar que um aspecto da avaliação influencie o resultado da avaliação dos outros aspectos. Por exemplo, ao considerar um indivíduo como "altamente digno de confiança" (um aspecto), o avaliador pode ficar influenciado a ponto de avaliá-lo também com altas notas em outros aspectos da avaliação.

### • Erro de semelhança

Quando o avaliador classifica outras pessoas levando em consideração as qualidades que ele percebe em si mesmo (e não os critérios estabelecidos) . Por exemplo, um avaliador que se percebe agressivo e considera este um aspecto positivo, pode avaliar seus colegas ou subordinados valorizando o quesito agressividade. Aqueles que possuem esta característica são beneficiados e outros podem ser prejudicados. Quando vários avaliadores utilizam seus próprios critérios de classificação, a confiabilidade do método de avaliação pode ser prejudicada.

### • Diferenciação baixa

Pode acontecer que, independentemente de quem esteja sendo avaliado e de quais sejam os critérios, o padrão de avaliação do avaliador permaneça o mesmo.

Os chamados Diferenciadores Baixos percebem o universo como mais uniforme do que realmente é. Já os Diferenciadores Altos tendem a utilizar toda a informação disponível, revelando-se mais capazes para identificar anomalias e contradições do que os Diferenciadores Baixos. Quando se identifica um avaliador como Diferenciador Baixo é interessante conscientizá-lo sobre esta característica (de baixa diferenciação: realizar avaliações parecidas para indivíduos com comportamentos distintos) e treiná-lo a diferenciar as características dos subordinados, colegas e superiores que serão avaliados.

Robbins (1999) sugere ainda algumas práticas que podem ser implementadas a fim de reduzir as distorções identificadas:

- escolher múltiplos critérios a serem avaliados;
- definir critérios que sejam críticos para a obtenção dos resultados da organização;
- enfatizar comportamentos ao invés de traços, ou seja, não só definições (como iniciativa, comprometimento) mas ações/realizações que identifiquem o desempenho/comportamento;
- utilizar múltiplos avaliadores, aumentando a probabilidade de se obter uma informação mais acurada;
- avaliar seletivamente: o avaliador avalia somente aqueles aspectos dos quais ele tem conhecimento;
- reduzir os níveis hierárquicos que separam os avaliadores dos avaliados, aumentando a chance de que os avaliadores tenham efetivamente observado o comportamento do avaliado;
- treinar os avaliadores favorecendo uma maior exatidão das avaliações. Deve ser repetido periodicamente pois seu efeito diminui com o tempo.

Finalizando, é essencial que se forneça ao avaliado um feedback quanto ao seu desempenho com relação aos critérios avaliados, de maneira que o empregado perceba seu superior como um indivíduo honesto, o processo como justo e o clima construtivo. Um processo eficaz de avaliação pode fazer com que o avaliado tenha sua auto-estima renovada, seja informado sobre as áreas nas quais necessita desenvolver-se e motivado a trabalhar suas deficiências. Sabe-se que o feedback negativo, mesmo com um espírito construtivo, é muito difícil de ser dado, o que torna essencial a preparação dos líderes para a execução desta tarefa.

## Proposta de Instrumento de Avaliação Comportamental

Alguns aspectos foram considerados críticos para o sucesso da proposta. Estes aspectos são representados pelos tópicos listados a seguir:

- Periodicidade;
- Feedback e melhoria das relações de trabalho;
- Forma de avaliação e grupo de avaliadores;
- Fatores comportamentais e da escala de notas;
- Cálculo da nota resultante;
- Forma de incorporação da avaliação comportamental à avaliação de desempenho.

### Periodicidade

A periodicidade da avaliação deve ser semestral a fim de permitir que o líder possa avaliar o comportamento do empregado e acompanhar sua evolução durante o mesmo ano.

### Feedback e melhoria das relações de trabalho

Sugere-se que algumas ações sejam integradas à avaliação do comportamento individual:

#### • Promoção do desenvolvimento pessoal do empregado

Após a divulgação do resultado da avaliação de comportamento, realiza-se uma entrevista de *feedback* entre o avaliado e seu superior/ líder para que se identifiquem seus pontos fortes e os passíveis de melhoria, estabelecendo-se um plano de desenvolvimento individual.

#### • Identificação dos talentos e potenciais talentos da Unidade

A área de gestão de pessoas elabora e divulga um gráfico com a distribuição das notas obtidas pelos empregados da Unidade (sem identificação) com relação a cada um dos critérios avaliados, assinalando-se a média e os extremos obtidos.

## • Definição de um plano de desenvolvimento humano semestral

A consolidação das informações obtidas por meio das entrevistas de feedback e a distribuição de notas por critério avaliado, fornecem elementos para a definição de um programa de desenvolvimento humano referente ao semestre seguinte.

## Forma de avaliação e grupo de avaliadores

Para a avaliação 360 graus de cada indivíduo, sugere-se a formação de grupos de avaliadores com, ao menos, 6 integrantes. A composição do grupo é definida pelo supervisor/líder em conjunto com o empregado, incluindo o próprio empregado entre seus avaliadores (auto-avaliação).

Considera-se que o supervisor/líder, como conhecedor do trabalho realizado por seu subordinado no período considerado, tem condições de confirmar a escolha de avaliadores feita pelo empregado a ser avaliado, com base no princípio de que devem fazer parte desse grupo apenas pessoas com as quais o empregado tenha tido contato profissional mais próximo durante o referido período.

O grupo de avaliadores deverá ser composto pelas seguintes categorias:

- Líder(es) de Projeto(s) ou Supervisor(es) de Área: dependendo de quantos supervisores imediatos o empregado dispõe;
- Pares: o próprio empregado e pessoas de seu grupo de trabalho (projeto/departamento), ou subordinados, e outros grupos de trabalho dos quais o empregado tenha participado no período no mínimo 3 avaliadores;
- Áreas de relacionamento: grupo de 2 a 5 pessoas, definidos pelo supervisor em conjunto com o empregado, com quem este tenha tido um contato profissional mais próximo no período correspondente à avaliação. Podem ser os membros de um grupo de trabalho do qual o empregado avaliado tenha participado no último semestre, pessoas de outras áreas com quem tenha um relacionamento profissional constante.

A cada categoria de avaliador (supervisor, pares, outras áreas de relacionamento), deverá corresponder um peso específico, considerando sua importância no processo de trabalho e o papel do avaliador em relação de trabalho do empregado.



São sugeridos os seguintes pesos para cada categoria de avaliador.

<b>Avaliadores</b>	<b>Peso</b>
Supervisor/Líder	0.45
Pares	0.35
Outras Áreas de Relacionamento	0.20

A avaliação de múltiplas fontes, ou seja, utilizando-se de várias categorias de avaliadores, aumenta as chances de obtenção de resultados positivos e fidedignos em avaliações comportamentais ou de desempenho. Ressalta-se a importância da adequação na seleção das fontes e de correta condução do processo de avaliação.

Para garantir a qualidade do resultado da avaliação, de forma que represente a realidade do comportamento do empregado, devem ser observados, ainda, os seguintes aspectos:

- maturidade da equipe para aceitar a proposta de avaliação e entender a importância dessa informação para o desenvolvimento do grupo;
- conhecimento prévio dos avaliados quanto aos fatores que estão sendo observados pelos avaliadores;
- necessidade de que a avaliação represente o desempenho dos empregados, durante o período observado;
- confidencialidade quanto aos avaliadores e quanto às informações geradas pela avaliação, visando garantir que seja uma repercussão positiva para o desenvolvimento da equipe.

No que se refere ao aspecto confidencialidade do processo, terão acesso às informações referentes à avaliação de comportamento, como identidade dos avaliadores, resultados e *feedback*, apenas o avaliado, seu supervisor, a Comissão Organizadora (a ser comentada no item Metodologia para Operacionalização das Avaliações de Comportamento) e o supervisor da área de gestão de pessoas.

## **Fatores comportamentais e da escala de notas**

Baseando-se no referencial teórico, foram identificados vários critérios/comportamentos passíveis de avaliação. Foram definidos nesta proposta, dez fatores/ quesitos a serem avaliados.

A fim de reduzir alguns erros em que os avaliadores poderiam incorrer, optou-se por estabelecer definições para alguns "degraus" da escala de avaliação, que consta de 6 níveis. Utilizamos, assim, uma escala de classificação ancorada comportamentalmente, definida no Referencial Teórico, cujas definições têm o objetivo de esclarecer qual o comportamento correspondente a cada nível, evitando diferenças de percepção entre os avaliadores.

Para cada quesito de comportamento, foi escolhido um número par de níveis (6), a fim de reduzir a utilização da "coluna do meio" onde o avaliador não se posiciona enfaticamente quanto à sua avaliação para o referido critério. Esta escala varia de 0 (ausência total de domínio) a 5 (domina excepcionalmente).

Foram definidos três grandes níveis para cada fator avaliado, descritos por comportamentos observáveis. Para cada comportamento, o avaliador necessita escolher um nível para mais ou para menos (0 ou 1, 2 ou 3, 4 ou 5) - conforme a definição do comportamento esperado.

Os fatores a serem avaliados, suas definições e descrições de comportamentos observáveis são listados a seguir.

<b>1. Planejamento e Organização:</b>		
<i>habilidade para gerenciar eventos e projetos de uma maneira eficiente e ordenada.</i>		
<i>Planeja muito pouco, não considerando metas e/ou prioridades</i>	<i>Desenvolve planos de trabalho, demonstrando diariamente um comportamento consistente com os objetivos do grupo e as prioridades.</i>	<i>Planeja trabalhos de maneira excepcional; definindo claramente as metas, antecipando problemas potenciais e planejando soluções. E, ainda faz um acompanhamento eficaz</i>
<b>2. Criatividade/Inovação:</b>		
<i>niciar ou introduzir conceitos originais ou maneiras criativas de alcançar metas.</i>		
<i>Não sugere ou implementa novos métodos para atingir os objetivos.</i>	<i>Geralmente introduz e implementa soluções criativas para resolver problemas e atingir os objetivos.</i>	<i>Implementa soluções criativas para resolver problemas, de forma consistente. É excepcional no reconhecimento de aplicações criativas para atingir e exceder objetivos.</i>

**3. Orientação para o Cliente/Foco no Cliente:**

ajudando os outros a alcançarem seus objetivos.

<p>Os clientes reclamam da demora no atendimento e da baixa qualidade dos produtos/serviços oferecidos, e/ou na inabilidade para atingir os seus objetivos.</p>	<p>Os clientes estão geralmente satisfeitos com a disponibilidade e a presteza no atendimento e com os produtos/serviços oferecidos, bem como com seu alinhamento em relação aos objetivos definidos.</p>	<p>Os clientes estão completamente satisfeitos com o atendimento recebido e com os produtos e serviços oferecidos e estão habilitados para atingir os objetivos.</p>
---	---	--

**4. Trabalho em Grupo/Cooperação:**

habilidade para trabalhar com outras pessoas para alcançar uma meta comum.

<p>Seu comportamento gera conflitos na equipe tornando mais difícil o atingimento dos objetivos do grupo.</p>	<p>Participa eficazmente como membro ou líder de equipe. É cordial e cooperativo.</p>	<p>Extremamente eficaz como membro ou líder da equipe. Além de cordial e cooperativo, tem espírito conciliador e cria um clima de confiança entre os colegas.</p>
---	---	---

**5. Responsabilidade:**

Até onde uma pessoa pode ser considerada responsável por iniciar, controlar e concluir deveres referentes ao trabalho.

<p>Assume poucos riscos, freqüentemente tomando decisões incorretas; e/ou não assume responsabilidade pelos resultados.</p>	<p>Assume alguns riscos e toma decisões requeridas pelo cargo; aceitando a responsabilidade pelos resultados.</p>	<p>Assume riscos com prudência quando toma decisões e assume prontamente toda a responsabilidade pelos resultados.</p>
---	---	--

<p><b>6. Iniciativa:</b>  <i>poder, habilidade ou instinto para iniciar ou completar um plano ou tarefa.</i></p>		
<p>_____</p> <p><i>Não se esforça para influir nos resultados, tomando ações apenas quando instruído.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Esforça-se para influir nos resultados, praticando ações que atendem às exigências do cargo.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Esforça-se intensamente para influir nos resultados. Toma ações além daquelas para as quais foi designado; e/ou provoca ações sistematicamente.</i></p>
<p><b>7. Comunicação:</b>  <i>habilidade para absorver e transmitir informações relacionadas ao trabalho.</i></p>		
<p>_____</p> <p><i>As comunicações não são claras, ocorrem erros com frequência; as idéias são desorganizadas e não ouve com atenção.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>As comunicações são geralmente claras, objetivas, lógicas e completas. Ouve atentamente.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Excepcionalmente conciso. Adapta o estilo à audiência. Tem facilidade de comunicação com pessoas de diversos níveis. Ouve muito atentamente.</i></p>

<p><b>8. Tomada de Decisão:</b></p> <p><i>habilidade para fazer um julgamento lógico e seguro, escolhendo um determinado curso de ação, após analisar prudentemente as alternativas existentes.</i></p>		
<p>_____</p> <p><i>Freqüentemente não obtém ou avalia as informações pertinentes e/ou posterga a tomada de decisão mesmo com todos os dados disponíveis à mão.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Procura informações apropriadas, necessárias para a tomada de decisão; toma decisões no momento certo; considera as melhores informações disponíveis..</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Consistentemente, toma decisões no momento certo; é excepcional na obtenção/avaliação das informações e na análise dos efeitos a longo prazo.</i></p>
<p><b>9. Liderança:</b></p> <p><i>habilidade para incentivar as pessoas em busca das metas da organização.</i></p>		
<p>_____</p> <p><i>A falta de liderança resulta em qualidade e quantidade de trabalho inaceitáveis. O comportamento do grupo é inaceitável e os objetivos não são atingidos.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>É geralmente eficaz no uso de habilidades de liderança. O trabalho do grupo produz qualidade e quantidade esperadas.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Consistentemente incentiva os outros a produzir alta qualidade e quantidade de trabalho, visando atingir ou exceder os objetivos.</i></p>
<p><b>10. Desenvolvimento de Pessoas:</b></p> <p><i>habilidade em oferecer suporte e encorajamento às pessoas a fim de que estas atinjam seus respectivos potenciais de crescimento.</i></p>		
<p>_____</p> <p><i>Não é eficaz nas orientações e “feedback” aos subordinados e colegas de trabalho; faz um trabalho insatisfatório de desenvolvimento de pessoal.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Competente no aumento da eficácia do pessoal. Compartilha informações com os colegas e subordinados, estimulando o desenvolvimento da equipe.</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Apresenta alto nível de competência no aumento da eficácia do pessoal visando atingir seu pleno potencial.</i></p>

## Cálculo da nota resultante

Assim, de acordo com esta proposta, cada empregado avaliado seria avaliado com respeito a 10 quesitos. A nota para cada quesito será estabelecida da seguinte maneira:

Média aritmética das notas dos supervisores/ líderes (MS)      x 0,45  
 +  
 Média aritmética das notas dos pares (MP)                              x 0,35  
 +  
 Média aritmética das notas das áreas de relacionamento (MA) x 0,20

---

### Nota do Quesito (NQ)

É estabelecida, então, a seguinte matriz:

Matriz 1: Notas por quesito por empregado.

Quesitos	Média Aritmética das notas de cada categoria de avaliador			Média ponderada das médias anteriores	Nota Final
	Supervisores	Pares	Áreas de Relacionamento		
Quesito 1	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 1
Quesito 2	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 2
Quesito 3	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 3
Quesito 4	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 4
Quesito 5	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 5
Quesito 6	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 6
Quesito 7	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 7
Quesito 8	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 8
Quesito 9	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 9
Quesito 10	MS	MP	MA	$0,45MS + 0,35MP + 0,20MA$	NQ 10

Cada empregado terá então 10 notas, uma para cada quesito.

Para cada quesito haverá uma padronização de notas entre todos os empregados da unidade. A padronização será feita em uma escala que varia de zero (0) a um (1) aquele(s) que obtiver(em) a maior nota recebem o valor um (1,00) e os outros, na seqüência, recebem valores proporcionais à variação percentual com relação à maior nota obtida, que passa a ser 1,00. O intervalo de notas para cada quesito avaliado passa a ser entre zero (0,00) e um (1,00).

Obtém-se, assim, a seguinte matriz:

Matriz 2: Padronização das notas de todos os empregados por quesito.

	<i>Emp. 1</i>	<i>Emp. 2</i>	<i>Emp. 3</i>	<i>(...)</i>	<i>Emp. N-1</i>	<i>Emp. N</i>
<i>Q 1</i>	<i>A1</i>	<i>B1</i>	<i>C1</i>		<i>X1</i>	<i>Z1</i>
<i>Q 2</i>	<i>A2</i>	<i>B2</i>	<i>C2</i>		<i>X2</i>	<i>Z2</i>
<i>Q 3</i>	<i>A3</i>	<i>B3</i>	<i>C3</i>		<i>X3</i>	<i>Z3</i>
<i>Q 4</i>	<i>A4</i>	<i>B4</i>	<i>C4</i>		<i>X4</i>	<i>Z4</i>
<i>Q 5</i>	<i>A5</i>	<i>B5</i>	<i>C5</i>		<i>X5</i>	<i>Z5</i>
<i>Q 6</i>	<i>A6</i>	<i>B6</i>	<i>C6</i>		<i>X6</i>	<i>Z6</i>
<i>Q 7</i>	<i>A7</i>	<i>B7</i>	<i>C7</i>		<i>X7</i>	<i>Z7</i>
<i>Q 8</i>	<i>A8</i>	<i>B8</i>	<i>C8</i>		<i>X8</i>	<i>Z8</i>
<i>Q 9</i>	<i>A9</i>	<i>B9</i>	<i>C9</i>		<i>X9</i>	<i>Z9</i>
<i>Q 10</i>	<i>A10</i>	<i>B10</i>	<i>C10</i>		<i>X10</i>	<i>Z10</i>

Com esta padronização, todos os empregados terão suas notas classificadas em função da nota máxima obtida em cada quesito, e não em relação ao valor máximo que poderia ser obtido (limite máximo de avaliação).

Considerando uma escala de seis (6) níveis, variando de 0 a 5, e dez (10) quesitos avaliados, é possível classificar os empregados, comparando seu comportamento ao de seus colegas de maneira mais uniforme e justa.

Visto que cada um dos dez (10) quesitos avaliados representam aspectos bastante diversos do comportamento humano, uma comparação direta entre eles seria inadequada.

A padronização possibilitaria a construção de um índice que poderia ser agregado a uma avaliação de desempenho, por exemplo, estabelecendo-se também como um fator de comparação, uma vez que a nota máxima passa a ser a maior nota obtida em cada fator avaliado (e não necessariamente a nota 5).

## **Forma de incorporação da avaliação comportamental à avaliação de desempenho**

Além do aspecto de melhoria da relação entre as pessoas no ambiente de trabalho, que pode ser obtida através do resultado da avaliação, sugere-se o estabelecimento de uma relação de repercussão na carreira dos empregados, embasando oportunidades de crescimento profissional.

Sugere-se que uma avaliação de comportamento componha 10% da avaliação de desempenho anual do empregado.

A questão que se apresenta é: como incorporar as dez (10) notas, referentes aos dez (10) quesitos que representam critérios tão diversos entre si, a uma avaliação de desempenho?

### **Sugestão: utilização de análise de agrupamentos**

A fim de considerar as múltiplas correlações entre os quesitos, propõe-se que não seja utilizada a média final das notas padronizadas dos dez (10) quesitos (como exemplo, verificar a coluna 1 da Matriz 2, onde as notas variam de A1 a A10) como fator de comparação e classificação entre os indivíduos.

A deficiência do procedimento está no fato de que o somatório destes dez (10) valores e sua divisão pelo número de valores - dez (10), não representa, de maneira significativa, o desempenho global do indivíduo em relação aos critérios (quesitos) avaliados.

Julga-se necessário utilizar um método que preserve as correlações naturais entre múltiplas influências - no caso, as notas atribuídas pelos avaliadores e, ao mesmo tempo, que efeitos separados destas influências possam ser estudados sem causar isolamento de indivíduos ou variáveis (quesitos). Considerando estes aspectos, optou-se por adotar uma abordagem estatística de análise multivariada, através da técnica de agrupamento.

Análise de agrupamento é uma técnica analítica para desenvolver subgrupos significativos de indivíduos ou objetos. O objetivo é classificar entidades em pequenos grupos mutuamente exclusivos, com base na similaridade entre elas (Hair Jr. et al., 1995).



Deve ser notado que a análise de agrupamento não permite a diferenciação de variáveis, neste caso os quesitos, como relevantes ou irrelevantes. Ela apenas deriva os grupos mais consistentes e distintos de indivíduos considerando todas as variáveis (quesitos). Esta etapa do processo pode ser feita da seguinte maneira:

- Inserindo-se os dados da matriz de notas padronizadas (Matriz 2) em um software de estatística;
- Calculando-se os agrupamentos;
- Imprimindo-se um dendograma ou árvore hierárquica de formação de agrupamentos.

A quantidade de agrupamentos deve ser decidida pelos gestores da instituição após a construção de um dendograma.

Um dendograma é uma estrutura de dados baseada em um clustering hierárquico que agrupa nós, quebrando "clusters" em "cluster" menores (Universia Brasil, 2006). Um cluster poderia ser definido como um grupo de dados.

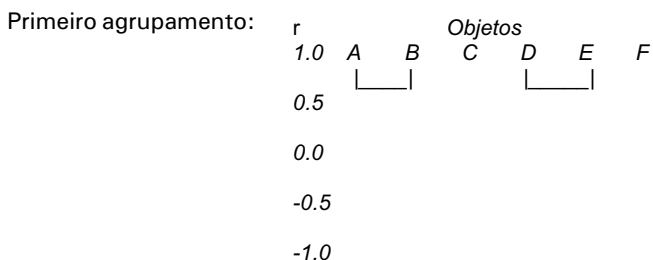
Por exemplo, dado um conjunto de dados {A,B,C,D,E}, uma maneira de agrupar hierarquicamente os itens é descrita a seguir.

Supondo um agrupamento que reúna dados relativos a algum tipo de medida comum a todos os indivíduos (altura, por exemplo), ao correlacionarem-se estatisticamente esses objetos, encontra-se que os objetos A e B e D e E formam os primeiros grupos, considerando que o ponto de corte seja maior que 0.5. Ponto de corte é o valor do coeficiente de correlação ( $r$ ) que se deseja usar para agrupar os objetos.

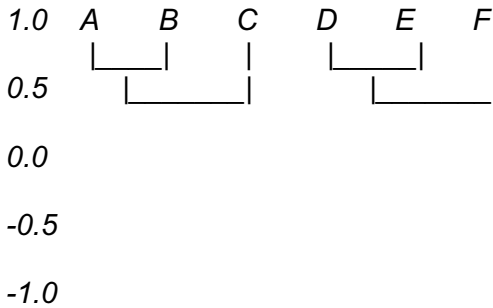
Em seguida, refazem-se os cálculos considerando os agrupamentos já obtidos. Os objetos serão: AB, C, DE e F. Uma outra rodada de cálculos e encontra-se que, para um ponto de corte maior que 0.4, tem-se um novo agrupamento: AB e C e DE e F.

Finalmente, os dois grupos ABC e DEF, depois de novos cálculos, se assemelham com um valor de, digamos, -0.5.

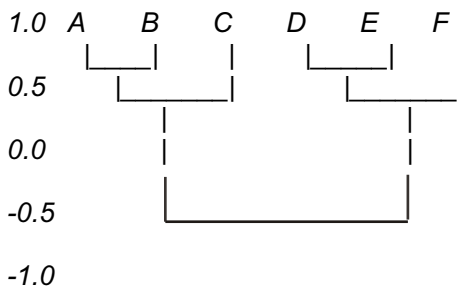
Considerando  $r$  = coeficiente de correlação, tem-se:



Segundo agrupamento:



Terceiro agrupamento:



No dendrograma acima, considerando-se um ponto de corte de  $-0.5$ , agrupam-se todos os objetos num só grupo. Se o ponto de corte for  $0.5$ , teremos dois agrupamentos de objetos (AB e DE) e mais os objetos C e F sem nenhum agrupamento. E se o ponto de corte for maior que  $0.5$ , não haverá nenhum agrupamento.

Cabe aos gestores analisar o dendrograma e decidir pelo "ponto de corte" na árvore hierárquica. Após definida a quantidade de grupos, a média destes grupos deve ser calculada e este valor usado como a nota final dos indivíduos daquele grupo. Este valor pode ser incorporado a uma avaliação de desempenho do empregado com um fator de 10%, como sugerido anteriormente.

Considera-se que a grande inovação desta abordagem em relação às metodologias tradicionais é que os empregados passariam a receber notas por grupos e não de forma individual. E o que isto traz de mudanças?

Teoricamente, isto poderia ajudar a corrigir os erros de preconceito ou de severidade influenciados por algum aspecto comportamental que aconteceu em um determinado período de tempo no relacionamento entre avaliador e avaliado.

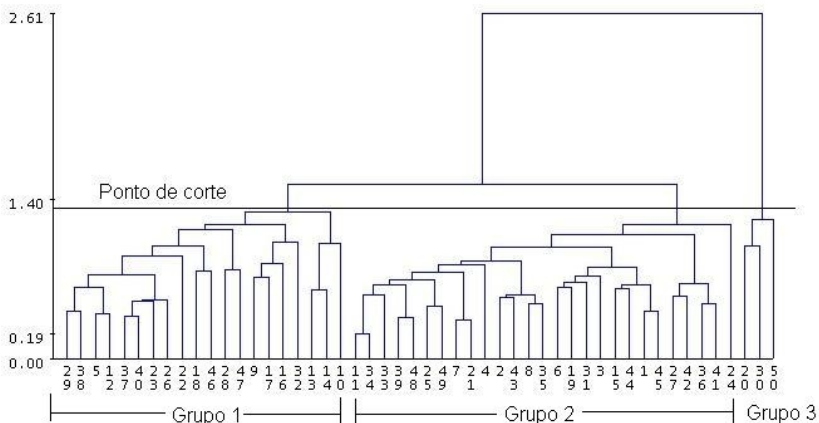
A Fig. 1 é um exemplo de dendograma com um ponto de corte próximo de 1.40.

Nesse caso, 3 grupos foram formados, com as pessoas representadas pela numeração no eixo x. O Grupo 1 tem vinte pessoas. A primeira pessoa deste grupo foi identificada com o número 29, e a última, com o número 10. O Grupo 2 tem vinte e sete pessoas, começando no número 11 até o número 24. E o Grupo 3 tem apenas 3 pessoas, representadas pelos números 20, 30 e 50.

Assim, três médias deveriam ser calculadas para os grupos e cada indivíduo do grupo recebe uma mesma nota final.

Se a reta do ponto de corte fosse colocada um pouco abaixo da posição mostrada no exemplo, o resultado seria de quatro grupos. Os gestores necessitam avaliar a composição da matriz de notas padronizadas (Matriz 2) a fim de determinar o ponto de corte mais adequado para classificar os indivíduos avaliados.

Para realizar a análise apresentada no exemplo, visando a construção do dendograma, foi utilizado o programa de estatística VISTA (Vista, 2002), que pode ser obtido gratuitamente na Internet, através do site: <http://www.visualstats.org>.



**Fig. 1.** Exemplo de dendograma.

## Metodologia para Operacionalização

Para a execução desta proposta de avaliação de comportamento sugerem-se as seguintes etapas:

- a) definição quais serão os gestores responsáveis por coordenar o processo de avaliação de comportamento (Comissão Organizadora) - semestral;
- b) realização de treinamento organizado pela Comissão Organizadora, em conjunto com a área de gestão de pessoas, destinado a todos os empregados da empresa, abordando:
  - o método de Avaliação 360 Graus (multifontes);
  - os erros mais comuns que costumam ocorrer nos processos de avaliação, bem como orientações aos avaliadores;
  - o processo de *feedback*.
- c) definição de um grupo de avaliadores para cada empregado

O supervisor lista 5 empregados e o avaliado lista mais 5 empregados e destes, escolhem-se ao menos 6, entre superiores/líderes, pares e áreas de relacionamento.

### d) Matriz de avaliação

A relação de avaliadores de cada empregado é enviada pelo próprio aos gestores que compõem a Comissão Organizadora que estabelece uma Matriz de Avaliação para cada empregado (no papel de avaliador), da qual constarão os colegas a serem avaliados.

Sugere-se que estas duas etapas (o envio da relação de avaliadores e a disponibilização da Matriz de Avaliação de cada empregado) sejam feitas via formulários web para facilitar a operacionalização, agilizando a execução do processo de avaliação de comportamento.

### e) Avaliação

No momento da avaliação de comportamento, cada empregado acessa por intermédio de senha o link da Avaliação de Comportamento disponível na intranet da instituição.

Após a validação de acesso, preenche a matriz de avaliação na qual constam os colegas que ele deverá avaliar, definidos conforme os critérios anteriormente descritos.

f) Tabulação de dados

O resultado das avaliações possibilitará a construção das matrizes por empregado e por quesito avaliado, considerando-se a categoria de cada avaliador (se superior, par ou área de relacionamento) e os pesos relativos de suas notas. Obtém-se, assim, para cada empregado, 10 notas referentes aos quesitos em processo de avaliação.

As notas obtidas são, então, padronizadas por quesito, com relação aos resultados de toda a Unidade. É construída uma matriz com os quesitos e notas de cada empregado, sendo 10 quesitos e N empregados - 10 linhas x N colunas, conforme a Matriz 2 deste documento. Relembrando, obtém nota 1,00 aquele que tiver a maior nota no quesito.

Com estes dados, será elaborado um gráfico com a distribuição das notas obtidas, possibilitando à Área de Gestão de Pessoas da instituição obter uma visão global dos sucessos de toda a equipe e de seus pontos passíveis de melhoria, com relação aos critérios avaliados.

g) Incorporação das notas à avaliação de desempenho (se desejado)

Através de análise multivariada, é construído o dendograma, com base nos dados obtidos nas matrizes, e definido o ponto de corte. São estabelecidos os grupos e as notas correspondentes para cada membro do grupo.

Para incorporação à avaliação de desempenho, as notas individuais são, mais uma vez, padronizadas sendo um (1) a nota máxima e 0 a nota mínima, podendo ser incorporadas na avaliação de desempenho na porcentagem de 10%.

## **Comentários Finais**

Procurou-se, com este trabalho, descrever uma metodologia que ofereça aos membros de uma organização um feedback de sua atuação de maneira mais objetiva, garantindo maior credibilidade ao processo de avaliação por intermédio da escolha de múltiplos avaliadores.

Caso se opte por associar uma avaliação de comportamento a uma avaliação de desempenho, é sugerida a construção de um dendograma e a definição de agrupamentos de notas, de forma a minimizar os vieses e a subjetividade do processo.

## Referências Bibliográficas

EMBRAPA: **Orientações para a Avaliação de Aspectos Comportamentais (AAC)** Departamento de Organização e Desenvolvimento, Embrapa Sede, Brasília, DF, 2002.

FONTANA, A . **A hora da verdade** Revista Você s.a., São Paulo, SP, Ed. 48, p.52-55, jun. 2002.

HAIR JR. J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C.. **Multivariate data analysis with readings, 4<sup>th</sup> edition**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. 745 p.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: Um instrumento de Desenvolvimento Gerencial** São Paulo: Editora Atlas, 2000. 141p.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional** 8ª edição Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999, 489 p.

VISTA. **The Visual Statistics System**. Disponível em: <http://www.visualstats.org>. Acesso em: 26 de agosto de 2002.

U N I V E R S I A B R A S I L      D i s p o n í v e l e m :  
<http://www.universiabrasil.net/mit/18/18996/pdf/lect15.pdf>      Acesso em:  
01/11/2006.



---

*Informática Agropecuária*

**Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**

