

**O PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DE SEUS LIDERADOS**

Giuliana Silva Ferrão

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de  
Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, Março/2016

“O trabalho nunca é senão um dos  
elementos da dialética em que o  
sujeito se descobre.

*Clot (2007, p.57)*

## SUMÁRIO

|   | Pág. |
|---|------|
| Resumo.....                                 | 04   |
| Capítulo I                                  |      |
| Introdução .....                            | 05   |
| Capítulo II                                 |      |
| Método .....                                | 07   |
| Capítulo III                                |      |
| Fundamentação Teórica.....                  | 08   |
| 3.1 Gestores da Atualidade.....             | 08   |
| 3.2 Avaliação de Desempenho.....            | 16   |
| 3.3 O Líder na Avaliação de Desempenho..... | 21   |
| Capítulo IV                                 |      |
| Considerações Finais.....                   | 26   |
| Referências.....                            | 28   |

## O PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SEUS LIDERADOS

Giuliana Silva Ferrão <sup>1</sup>

Andrea Poletto Oltramari <sup>2</sup>

### RESUMO

Grandes mudanças da atualidade têm influenciado no sucesso organizacional das empresas. Por meio destas transformações sociais e tecnológicas, muitas organizações perceberam a importância do desenvolvimento profissional dos membros que prestam serviço àquela determinada organização. Líderes atuais identificam que poder desenvolver pessoas é a grande chave para ter um trabalho eficaz e, conseqüentemente, atingir êxitos nos resultados, sendo também um grande diferencial para ter vantagem competitiva, que está muito presente no âmbito organizacional. Uma das formas de desenvolvimento na gestão de pessoas dentro de uma empresa é a avaliação de desempenho, que possui o papel de avaliar um indivíduo ou uma equipe, com o intuito de que ambos, empresa e empregado, percebam juntos quais são os pontos positivos que são favoráveis no trabalho realizado (e que devem ser continuados) e quais deles devem ser aprimorados, a fim de ter uma melhoria no seu desempenho e nos negócios. Hoje as empresas se preocupam e dão apoio para tornar esse novo líder apto a realizar uma avaliação e ações que possam trazer benefícios à empresa, pois o maior valor dentro de uma organização são as pessoas, sendo elas responsáveis por executarem aquilo que a empresa determina como produto. Vivemos num mundo onde os empregados passaram de meros executores a grandes pensadores, ajudando a agregar valores de negócio, tendo a possibilidade de criar, inovar e trazer novas visões e ideias. E o líder atual é capaz de entender tudo isso como ponto positivo e não mais como ameaça, unindo todos pelo bem organizacional da empresa na qual presta seus serviços.

Palavras-chaves: líder, avaliação, desempenho.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.

<sup>2</sup> Professora orientadora da disciplina de TCC, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, RS.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo, a partir de uma revisão bibliográfica, é avaliar de que forma o papel do líder pode influenciar no processo de avaliação de desempenho de seus liderados. O papel de uma liderança dentro de uma organização é o de conseguir fazer transformações pela ação de seus colaboradores. O líder deve procurar criar um ambiente favorável para que as pessoas dentro da organização possam ter a possibilidade de realizar suas atividades e atingir seus êxitos e conseqüentemente os resultados que a empresa está buscando.

Atualmente estamos em uma economia global, onde os mercados mundiais não são mais somente regionais ou nacionais. A competição está em nível planetário, e o mundo se tornou mais complexo e turbulento. (Chiavenato, 2008) A globalização, o mundo tecnológico e a transformação da sociedade fazem com que a sobrevivência e a excelência organizacional veja cada vez mais a importância das habilidades e competências das pessoas que ali trabalham. (Chiavenato, 2009)

A tendência é de construir equipes autônomas de trabalho, bem como, reduzir os níveis hierárquicos, desenvolver lideranças para motivar e desenvolver as pessoas, conseguir promover, através da aprendizagem, o diálogo entre as pessoas das diferentes áreas da organização e abrir espaço para pôr em prática as estratégias organizacionais tanto em nível intermediário quanto no operacional. (Zanelli, 2008). Para que se possa mobilizar e engajar as pessoas em suas atividades, as empresas estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Ao invés de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendam destes e saibam criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico para o sucesso organizacional. (Chiavenato, 2014)

Os sucessos nas transformações ocorridas nas organizações ocorrem devido às mudanças no modo de pensar e agir das pessoas. Os reforços de valores e conceitos corporativos são os fatores que dão apoio para que ocorram as mudanças culturais e comportamentais necessárias às condições das empresas. (Orlickas, 2012) O principal recurso econômico do terceiro milênio será o conhecimento, constituído pelos trabalhadores do conhecimento, que não serão necessariamente aqueles que operam um computador ou algum equipamento sofisticado, mas sim aqueles que transformarão os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade. (Chiavenato, 2008)

A percepção de futuro, planejamento, visão de oportunidades e a capacidade de liderar pessoas fazem parte do perfil do líder, mas atualmente a exigência se torna um pouco maior: capacidade de agir, tomar decisões e de desenvolver novas lideranças. Hoje os papéis do líder na empresa são muitos e, aliado a isto, vem o desenvolvimento e gerenciamento das capacidades de seus colaboradores, fazendo com o que sua posição na empresa seja de extrema importância. (Silveira & Bastias, 2004)

Atualmente, percebemos e sofremos o impacto da alta mudança tecnológica. O mundo organizacional se tornou mais competitivo, fazendo com que as empresas intensifiquem suas buscas na qualificação profissional de pessoal e adotem medidas estratégicas mais efetivas para que se possa consolidar uma vantagem competitiva consistente e duradoura.

Tendo em vista estes fatores, a avaliação de desempenho se torna um investimento das empresas para conseguir atingir o melhor desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, bem como, auxilia na retenção de talentos, na qual o mundo organizacional está cada vez mais propenso a valorizar. O mundo corporativo atual está mais comprometido com o seu valor real de trabalho, que são os colaboradores. Para isso, é necessário que haja uma boa execução da gestão a fim de promover a empresa ao seu sucesso.

Grande parte do capital intelectual está mantida no capital humano. E as atividades humanas estão cada vez menos braçais, dando lugar para o intelectual, o cerebral e o criativo. O capital humano é mais que um conjunto de pessoas trabalhando, é uma constituição do conhecimento e da competência. As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para se tornarem a vantagem competitiva das organizações, deixando de ser meros recursos para se tornarem agentes principais do negócio. (Chiavenato, 2009)

Deve-se visualizar as pessoas como parceiros da organização, aqueles que fornecem conhecimento, habilidades, competências e inteligência que propicia as decisões racionais e imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. (Chiavenato, 2014). As empresas de hoje necessitam de gestores comprometidos com as pessoas, sem perder os objetivos financeiros, comerciais, industriais e outros. Observar de que maneira a empresa está lidando com o desenvolvimento das competências dos indivíduos da organização é fundamental para contribuir com o crescimento da mesma e atingir o sucesso futuro.

## **METODOLOGIA**

Este presente trabalho tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos de liderança na atualidade, bem como, a avaliação de desempenho, integrando com o papel do líder na execução desta avaliação.

Segundo (Cervo, Bervian & da Silva, 2007) a pesquisa de cunho bibliográfico busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema, a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, nos quais se busca o domínio sobre um determinado tema.

A pesquisa bibliográfica dá início com a escolha do tema. Esta uma tarefa considerada fácil, pois qualquer ciência apresenta grande número de temas potenciais para pesquisa. A escolha do tema deve possibilitar a realização da pesquisa bibliográfica, que requer energia e habilidade do pesquisador. Também é necessário dispor, além do interesse pelo assunto, de bons conhecimentos na área de estudo para que as etapas posteriores possam ser desenvolvidas adequadamente. (Gil, 2010)

Uma outra etapa do processo de uma revisão teórica é poder ter um estudo exploratório do levantamento de bibliografias, com a finalidade de proporcionar familiaridade ao pesquisador com o estudo a ser elaborado, bem como suas delimitações. (Gil, 2010), o pesquisador deverá buscar informações gerais sobre o assunto, chegando às obras que abordam e desenvolvem amplamente o tema. (Cervo, Bervian & da Silva, 2007). A fonte de informações da pesquisa bibliográfica está na forma de documentos escritos, sejam impressos ou eletrônicos. (Gil, 2010)

Tradicionalmente as bibliografias têm sido encontradas em bibliotecas, mas hoje há uma ampla disseminação de materiais bibliográficos eletrônicos que se tornou relevante às pesquisas. (Gil, 2010) Caso seja do interesse do pesquisador abordar estudos atualizados e recentes, cabe a este procurar artigos em revistas especializadas. (Cervo, Bervian & da Silva, 2007). Hoje, já existem muitas outras fontes de interesse para uma pesquisa bibliográfica como, por exemplo, obras de referências, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo. (Gil, 2010)

Gil (2010) relata que há uma classificação nos tipos de leituras, que se dá em função do avanço do processo de pesquisa bibliográfica. A leitura exploratória tem

como objetivo verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa. É feita através do exame da folha de rosto, índices da bibliografia e notas de rodapé, bem como, a introdução, prefácio e conclusões. Outro tipo é a leitura seletiva, que é a determinação do material que de fato interessa à pesquisa, sendo mais profunda, mas não definitiva. Um terceiro tipo de leitura é a analítica, feita com base nos textos selecionados, o pesquisador deverá analisá-los como se fossem definitivos, tendo como objetivo ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, para que possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa. E, por fim, existe a leitura interpretativa, sendo a última e a mais complexa etapa do processo, pois relaciona o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução. (Gil, 2010)

Após realizar a busca de fontes bibliográficas, o pesquisador deverá se deter a redação do relatório, sendo a construção lógica que é a organização das ideias para atender os objetivos ou testar as hipóteses formuladas no início da pesquisa. Nessa etapa cabe estruturar logicamente o trabalho. (Gil, 2010)

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 OS GESTORES DA ATUALIDADE**

A evolução da tecnologia e o desenvolvimento da globalização ocasionou transformações mundiais na área organizacional, o que fez com que as empresas exigissem um novo perfil de liderança, sendo fator determinante na busca pelo êxito profissional. (D'Amico & Monteiro, 2012).

Segundo Rock (2006) no século anterior, o modelo de gestão era de mestre-aprendiz. As pessoas eram pagas como mão-de-obra física e a função do gerente era de melhorar a forma como as pessoas desempenhavam suas tarefas físicas. Na metade do século XX, houve uma grande mudança com a invenção da eletricidade e da mecanização, os trabalhos passaram a ser mais decodificados tendo menos uso do esforço físico. As pessoas, nesta época, eram pagas para exercer tarefas repetitivas. Não era necessário serem muito inteligentes, apenas espertas o suficiente para executar planos elaborados pela gerência.

Nas últimas décadas, todo trabalho sistematizado foi informatizado ou tercerizado para países com mão-de-obra barata, por isso o número de processos que dispensam a mão-de-obra humana é cada vez maior. Em 2005, em consequência de toda



a era da informatização e terceirização, 40% dos empregados foram considerados profissionais do conhecimento. Em cargos a partir do nível do gerente intermediário, chegou-se a atingir 100%. Portanto, é possível perceber que, hoje, há um grande número de pessoas na organização que são pagas para pensar. Porém, ainda falta o ensinamento aos líderes e gerentes de como aperfeiçoar o pensamento de seus colaboradores. (Rock, 2006)

Autores como Vizioli e Calegari (2010, como citado em D'Amico e Monteiro, 2012) relatam que, de forma global, tem se falado muito em liderança, pois a mesma nunca foi tão necessária e valorizada. Empresas transnacionais instaladas no Brasil colaboram na formação de um novo perfil profissional para gestores brasileiros, com conhecimentos e habilidades que vão auxiliar no ambiente atual do negócio. (Echeveste, Vieira, Viana, Trez, & Panosso, 1999, como citados em D'Amico e Monteiro, 2012). Para atingir esta nova exigência de perfil, as empresas se veem sob pressão ao recrutar, treinar e desenvolver gestores capazes de atender às demandas do mercado e gerentes que deleguem mais. (Handy, 1995, como citado em D'Amico e Monteiro, 2012).

A vantagem é que hoje em dia as novas gerações que assumem papéis de liderança têm necessidades diferentes de seus antecessores. Elas buscam o desenvolvimento pessoal, valorizam a liberdade e a independência, apreciam a diversidade e a mudança. Os liderados precisam de líderes diferentes dos que estávamos acostumados, baseados em comando e controle. Precisam de líderes incentivadores de seu potencial, que aperfeiçoem seus pensamentos. (Rock, 2006). Atualmente, o papel do líder é mais completo e importante: ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando os indivíduos para atingir resultados. (Soares, 2015)

Os modelos de gestão contemporânea buscam zelar pela saúde e pelo bem-estar do trabalhador, isso pressupõe valorização do trabalho em equipe, relevância da maturidade, importância da criatividade e autonomia na tomada de decisão, bem como, estabelecimento de comunicação, reconhecimento do valor da qualidade de vida no trabalho e preocupação com a autoestima das pessoas e com o ambiente físico e psicossocial de trabalho. (Zanelli, 2008). Em um mundo dinâmico, é necessário ter líderes que desafiem o estado atual das coisas, buscando criar visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas projeções. Também se busca líderes que consigam elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do cotidiano. (Soares, 2015)

O grande triunfo de uma organização é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre os funcionários, uma vez que a competitividade e a sustentabilidade das organizações dependem do conhecimento. É necessário treinar, preparar e desenvolver as pessoas da organização para que essas tenham condições de lidar com mudanças, inovação e com o objetivo de proporcionar valor à empresa e ao cliente, e ainda mais importante: manter a organização sempre eficaz e competitiva em um mundo totalmente globalizado e com intensa concorrência. (Chiavenato, 2009) Os líderes em um mundo globalizado precisam motivar seus liderados, criar culturas organizacionais, sustentar a cultura estabelecida e promover mudanças. É necessário desenvolver líderes que consigam se adaptar rapidamente a novos ambientes socioeconômicos e políticos, e que consigam responder imediatamente a questões impostas pelo mercado. (Soares, 2015).

É visto que o mundo está mudando rapidamente, e com intensidade e volume gradativamente maiores. Toda essa rápida, profunda e impactante mudança é advinda por diversos fatores, como mudanças econômicas, tecnológicas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica produzindo resultados, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. É indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento das organizações e seu direcionamento para o futuro. (Chiavenato, 2014). Diante de tantos desafios, atualmente as organizações estão em busca de lideranças que concentrem seu foco na manutenção do comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa, garantindo a saudável liberdade para que os mesmos utilizem plenamente suas capacidades e potencialidades. (Pérsico, 2012)

Os líderes têm papel fundamental nos diversos níveis organizacionais. Uma pessoa não se torna líder apenas pela autoridade que a organização lhe atribuiu e o fato de uma pessoa deter poder não significa exercício de liderança. Líderes contam com seus liderados e usam a influência da autoridade lhe dada formalmente pela empresa e aceitam a contra influência dos liderados. A liderança depende da situação em que é colocada, da tarefa a ser realizada e das próprias características dos liderados. (Zanelli, 2008). O líder deve esclarecer e indicar o caminho e estruturar as estratégias de mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições necessárias para alcançar os objetivos e as metas dos colaboradores. De um lado estará a organização tentando diminuir custos, elevar a qualidade dos produtos e aumentar a

produtividade, e de outro estarão as pessoas que buscam melhor qualidade de vida. (Soares, 2015)

A liderança pode ser aprendida sendo por procedimentos de ensino planejado ou pela experiência de vida, mas depende das condições organizacionais. Aquele líder que consegue atingir resultados depende das interações entre suas próprias características com as das pessoas com quem trabalha e também com as características da organização. (Zanelli, 2008). As relações nas organizações estão cada vez mais diretas, igualitárias e menos burocráticas. O líder deve estar preparado para solucionar os problemas na medida em que surgem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia. (Chiavenato, 2009)

As ciências do comportamento humano têm destacado duas orientações principais acerca dos papéis dos líderes. Uma se refere à identificação do estilo gerencial que alcança os melhores resultados e constrói um ambiente positivo nas relações de trabalho. A outra se identifica pela transferência de processos, valores, conhecimentos e habilidades utilizadas por gerentes eficazes em diferentes situações de trabalho, buscando repercussões positivas. (Siqueira, 2002). Líderes com melhores resultados não dependem de apenas um único estilo de liderança, alguns são discretos e analíticos; e outros demonstram seus interesses de forma grandiosa. (Goleman, 2015)

Goleman (2015) ainda nos traz que diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, uns podem ser autoritários e mobilizar as pessoas rumo a uma visão, outros são afiliativos, criando vínculos emocionais e harmonia entre todos do grupo. Também há líderes democráticos que obtém consenso através da participação da equipe e há ainda aqueles líderes marcadores de ritmo que esperam excelência e auto direção dos seus colaboradores ou então os líderes coercivos que exigem o cumprimento imediato. O autor ainda relata um estilo de liderança que é novo e muito tem se falado atualmente, que é o de líder coach, que desenvolvem as pessoas para o futuro.

A sobreposição de estilos de liderança reflete a adequação ao momento da organização, ou àquela situação e desafio a ser ultrapassado, bem como, a capacidade e a situação do grupo em determinado momento e a realidade externa que influencia diretamente o funcionamento da organização. (Pérsico, 2012). Dependendo de uma situação específica pode-se perceber pessoas com maior aptidão para a liderança, há pessoas nas quais já tenham características de liderança e que se destacam e isso acaba conduzindo as mesmas a aceitar desafios de liderança e executam com perfeição, mas vale ressaltar que esse papel vai se construindo a partir das práticas e experiências. (Gnoato, Spina & Spina, 2008)

Apesar de toda a era globalizada, com avanços tecnológicos, ainda se aprende que a liderança é uma relação, podendo ser uma relação entre duas pessoas ou de uma pessoa com muitas outras. Seja qual for, ela é a relação entre aqueles que almejam a ela e aqueles que escolheram segui-la. Aqueles que recentemente assumiram o papel de líder trazem que o sucesso no campo da liderança, o sucesso profissional e o sucesso na vida são baseados na capacidade de conseguir trabalhar e de se relacionar bem. (Bennis, Spreitzer e Cummings, 2001)

Todo gestor exerce um papel influenciador e de liderança na equipe que coordena, e a gestão de pessoas incide o uso de conhecimentos técnicos e habilidades para administrar, comandar, coordenar e controlar o grupo a fim de atingirem os objetivos da organização. (Fayol, 1990 como citado em D'Amico & Monteiro, 2012). Cada vez mais o mundo organizacional percebe a importância de horizontalizar as relações de trabalho, diminuindo os níveis hierárquicos e agilizando as estruturas. (Silveira & Bastias, 2004)

Os líderes nos dias de hoje devem procurar serem capazes de controlar suas forças emocionais e se conscientizar dos pressupostos que determinam o seu comportamento (Siqueira, 2002). As competências emocionais são essenciais nas interações sociais, porque as emoções alimentam funções de comunicação e sociabilidade, além de conterem informações sobre os pensamentos e intenções das pessoas. (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz & Salovey, 2004, como citado em Woyciekoski & Hutz, 2009). Os eventos e vivências que o cotidiano que um indivíduo exercem dentro de uma organização evocam em seu sistema emocional individual e podem provocar impactos que levam o indivíduo à necessidade de transferir à imagem da organização a responsabilidade pela sua felicidade e/ou sofrimento. (Lisondo, H.R., 2011)

Autores como Bergamini e Tassinari (2008, como citados em D'Amico & Monteiro, 2012) nos trazem que um programa de desenvolvimento pessoal que proporcione conhecimento sobre as próprias características de personalidade é de extrema importância e oportuno para os líderes, pois o autoconhecimento é essencial para a sobrevivência profissional. (Drucker, 1995, como citado em D'Amico & Monteiro, 2012). Os líderes são mais suscetíveis a reações emocionais não conscientizadas que interferem na sua atuação e tomadas de decisões. O conjunto de concepções e de pressupostos sobre a vida tem influência na maneira como cada líder percebe o mundo e se comporta nele. (Siqueira, 2002)

Líderes não precisam ter discursos eloquentes sobre valores comuns, a sua atitude será muito mais importante que as palavras e devem ser coerentes. Líderes exemplares são aqueles que demonstram através do exemplo, o compromisso que têm com suas próprias crenças. (Kouzes & Posner, 2003). Cabe ao líder perceber que hoje em dia a nova visão de crescimento de uma organização está ligada à competição, com base na busca de capacidades, e para isso a empresa não pode deixar de pensar em investir na educação dos seus colaboradores. Um dos papéis do líder é de educador, não sendo apenas em treinamentos, seminários e palestras, mas também pela sua postura, fazendo com que seus liderados percebam a coerência entre seus discursos e suas atitudes. (Silveira & Bastias, 2004)

Em organizações de alto desempenho a liderança é exercida em todos os níveis da organização e serve como apoio à cooperação e ao envolvimento. Os líderes vivem os valores organizacionais, incorporam e encorajam um espírito de investigação e descobrimento. Auxiliam os outros a ter uma visão de conjunto e agem como professores e aprendizes por toda a vida. Conseguem manter sua firmeza quanto à decisões e valores estratégicos nos negócios. O líder em empresas com alto desempenho procura manter a energia de seus liderados no foco da excelência. Possuem liderança amplamente desenvolvida, permitindo o autogerenciamento, sendo de propriedade e o poder de decidir e agir rapidamente diante da situação. (Blanchard, *et al.*, 2011)

Para os mesmos autores a retenção de talentos tem sido um grande desafio para os novos líderes do mercado. E boa parte da retenção de talentos dentro de uma empresa tem como base o respeito dos líderes para com seus liderados, sendo que sua sensibilidade é fator importante para as necessidades dos mesmos. Uma outra característica apontada para manter seus empregados é a flexibilidade, que pode oferecer ao colaborador a liberdade e a confiança em seu trabalho. (Bennis, Spreitzer & Cummings, 2001)

Ainda há fatores importantes no decorrer da liderança que são fundamentais e precisam ser aperfeiçoados, tais como: saber lidar com a mudança, com as resistências, com as situações adversas, com a inovação, com a criatividade, e com a capacidade de prever e influenciar o futuro. O líder tem que ter sua proposta muito bem definida e clara. Fazer com que seus liderados tenham a compreensão dela terá grande diferença na sua forma de atuar como líder e até mesmo na concretização dos planejamentos. (Silveira & Bastias, 2004)

Os líderes devem conseguir lidar e conviver com a diversidade, valorizando as diferentes perspectivas, também devem aprender continuamente e auxiliar a aprendizagem dos liderados, e ter interesse autêntico pelas pessoas, buscando soluções baseadas nas reflexões conjuntas e no aproveitamento das experiências. Também devem procurar dirigir o conhecimento adquirido aos propósitos da organização, tanto quanto devem buscar alternativas para o desenvolvimento das pessoas. Por fim, devem se preocupar em alinhar a estratégia à missão, ao desenvolvimento da autonomia e das competências individuais, tendo ciência da necessidade da constante avaliação dos processos implantados como procedimentos vitais para estruturar a organização. (Zanelli, J.C., 2008)

Silveira e Bastias (2004) relatam que, para que um bom líder cumpra suas finalidades, que envolvem desde a preocupação com a motivação e o desenvolvimento de sua equipe até o crescimento e a melhoria de resultados desta, ele também deve ter algumas ações necessárias para desenvolver um bom trabalho. São elas: planejamento, ações que serão realizadas e colocadas em prática e os objetivos a serem alcançados com esta ação. É necessário que os objetivos específicos sejam determinados e mensuráveis, com prazos finais e alcançáveis.

O líder tem que estar ciente do trabalho a ser realizado para que possa definir as atividades que serão realizadas, a divisão do trabalho, e integrar e coordenar os esforços das pessoas a fim de facilitar o alcance dos resultados, e também monitorar os ajustes necessários a serem feitos. Outro ponto para obter sucesso na realização do papel de liderança é ter senso de direção, que se refere ao estabelecimento de uma comunicação adequada e boas relações interpessoais com as pessoas que fazem parte da organização. (Silveira & Bastias, 2004)

O acompanhamento, que nada mais é do que garantir que as atividades estejam sendo realizadas de acordo com o planejado, também possui importância estratégica. Este acompanhamento tem quatro fases distintas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho verificado com o padrão estabelecido; e ações corretivas. O líder tem que estar ciente e preparado para a possibilidade de mudanças, que requer muitas habilidades e reforço nas competências, mas é por meio destas mudanças que a empresa pode evoluir. (Silveira & Bastias, 2004)

Há outros dois pontos importantes no papel da liderança são o “vinculador de dentro para fora”, onde o líder manifesta internamente todas as oportunidades para o negócio afetar de forma positiva a sociedade. E o segundo é o “vinculador de fora para

dentro”, que se refere ao de identificar como as condições sociais influenciam a empresa, podendo assim levá-la a melhorar seus processos, produtos e parcerias. (Freitas, Klein & Fargundes, 2015)

É papel do líder, também, compreender as diferenças e as similaridades entre seus colaboradores. Um líder pode contribuir muito no desenvolvimento profissional de cada subordinado, quando se conscientiza das necessidades individuais e das diferenças que existem nas situações interpessoais e reconhece as potencialidades que subsistem nas diferenças individuais. (Siqueira, 2002) O líder tem que estar aberto a diversidade, aceitando todos os tipos de pessoas e não deve tolerar discriminação racial e sexual e nem assédio. (Bennis, Spreitzer & Cummings, 2001)

Um líder precisa saber reconhecer as competências de seus colaboradores, fazer com que seus liderados exponham suas potencialidades, seja na forma de diálogo, observação, ou por um ambiente favorável. Cada empresa tem sua missão, desafios e metas a serem atingidas. Para que se cumpram estes fatores, a empresa faz um planejamento. Mas, para realizá-lo, é preciso um conjunto de competências especiais, independente de serem individuais ou coletivas, para que as empresas se adaptem ao ambiente externo (mercado). (Silveira & Bastias, 2004)

Um gerente eficaz deve saber desenvolver em seus colaboradores padrões adultos de autocontrole e de auto-direção, sabendo focalizar as necessidades de liberar o potencial das pessoas que podem fazer seu trabalho de maneira diferente, e assim, encará-las de forma igualmente diferente. (Siqueira, 2002)

Para que se possa desenvolver líderes melhores é necessário identificar e aprimorar alguns atributos próprios da liderança como caráter, integridade e energia e o pensamento estratégico, além de alavancar as competências pessoais do líder. Ulrich, Zenger e Smallwood (2000). Os autores Kets de Vries (1997; 2010) destacam algumas características entre os líderes, identificada através de um estudo que realizaram: a consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e a estabilidade emocional. (Freitas, Klein & Fargundes, 2015)

### 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a utilização da avaliação de desempenho de empregados começou a ser utilizada com a vinda do taylorismo, no início do século passado. As primeiras escalas de avaliação de mérito foram racionalizadas pelas pesquisas de Taylor, para poder disciplinar o trabalhador e interferir na realização do seu trabalho.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou a considerar o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social e não mais direcionado às metodologias de controle dos tempos e movimentos. (Guimarães, Nader e Ramagem, 1998, como citados em Brandão & Guimarães, 2001). Anteriormente, todo processo de avaliação era vinculado à remuneração. Uma pessoa só tinha conhecimento de seu desempenho quando recebia uma promoção. As estratégias organizacionais eram unilaterais e o empregado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho que constavam em formulários. (Gramigna, 2002)

De acordo com Caetano (1996, como citado em Puentes-Palacios; Peixoto, 2015), uma mudança relevante nos envolvidos na avaliação, fez com que os métodos evoluíssem de moldes unilaterais, onde o subordinado era avaliado pelo seu superior, para modelos bilaterais, que envolvem mais de uma fonte de informação, tendo a própria percepção de outros que possam conhecer o desempenho daquele subordinado, podendo ser, colegas, clientes e chefias. Essas avaliações ficaram conhecidas como as avaliações de 180° e 360°.

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desenvolvimento é o comportamento real do empregado frente a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização. (Siqueira, 2002) Desempenho é considerado alguém que foi selecionado para fazer determinada tarefa e a fez devidamente bem. (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993, como citados em Puentes-Palacios; Peixoto, 2015). O foco da avaliação de desempenho é fazer análise da distância entre o comportamento ideal e o comportamento real do empregado. (Siqueira, 2002)

Desde a década de 90, Campbell expõe um modelo que procura categorizar os tipos de comportamento no trabalho para que se possa compreender melhor o conceito de desempenho. Outros autores partiram da sistemática proposta por Campbell, mas propuseram uma classificação mais simples, onde o desempenho seria distinguido em



duas faces: desempenho ligado a tarefa e/ou ao contexto. (Neal & Griffin, 1999; Sonnentag & Frese, 2002, como citados em Puentes-Palacios; Peixoto, 2015).

A diferença é de que o desempenho voltado à tarefa se refere à maneira como as atividades dos indivíduos podem contribuir para as questões técnicas da organização, podendo ser direta (como os trabalhadores voltados à produção) e indireta (voltado aos gestores). Trata-se, portanto, aos aspectos específicos das atividades laborais de um cargo ou de uma função. Ou seja, é aquilo que se espera que o trabalhador realize, pois é da sua responsabilidade. (Neal & Griffin, 1999; Sonnentag & Frese, 2002, como citados em Puentes-Palacios; Peixoto, 2015).

Os mesmos autores ainda trazem o conceito do desempenho contextual que são as atividades incluídas no suporte da organização, no ambiente social e psicológico nos quais as metas organizacionais são buscadas e não contribuem para os aspectos técnicos. Portanto, inclui o fornecimento de sugestões e ideias de melhoria nos procedimentos de trabalho e não somente comportamentos como auxílio aos colegas da organização ou bem-estar dos seus membros. Sonnentag & Frese (2002, como citados em Puentes-Palacios; Peixoto, 2015) relatam que há a possibilidade de diferenciar dois tipos deste desempenho, sendo eles: comportamentos que visam o bom funcionamento da organização, se referindo ao momento presente, e comportamentos pró-ativos, que visam mudança ou aperfeiçoamento nos processos laborais organizacionais.

De acordo com Puentes-Palacios e Peixoto (2015) há três pressupostos na diferenciação destas duas facetas sobre o desempenho: atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, em vista que atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho; desempenho voltado para tarefa é relacionado a habilidades aprendidas, enquanto o desempenho contextual se refere a fatores disposicionais como personalidade, motivação, comprometimento com a organização; e desempenho voltado para tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento esperado de uma tarefa, enquanto o desempenho contextual é mais flexível e menos estrito.

Uma das grandes importâncias de gerir o desempenho nas organizações é poder entender que se os objetivos traçados de modo estratégico estão sendo alcançados, levantará outro foco que se refere ao desempenho das equipes e que leva em conta a verificação de quais colaboradores possuíam melhores desempenhos, ou quais tiveram maiores esforços e as habilidades que foram desenvolvidas ou quais precisam ser aprimoradas e também poder fazer o levantamento de quais colaboradores contribuíram

mais para a organização. (Lucena, 1992, como citado em Jardeweski & Jardeweski, 2014)

Existe uma concordância de diversos autores sobre a necessidade de diferenciar o conceito de desempenho em aspectos comportamentais e de resultados. (Campbell, 1990; Campbell, MacClay, Oppler, & Sager, 1993 como citados em Puentes-Palacios & Peixoto, 2015). Os aspectos comportamentais se referem ao que um indivíduo faz no contexto de trabalho, as ações que realiza. E os aspectos de resultados são as consequências desses comportamentos de cada um. Podendo ser quantificado, como por exemplo: número de motores montados, valores das vendas, e etc. O autor também chama atenção para conceitos de desempenho tais como produtividade (relação entre custo e resultados) e efetividade (análise de eficácia e eficiência de um sistema).

De acordo com Puentes-Palacios e Peixoto (2015) na literatura é visto que a avaliação comportamental está no centro da definição de desempenho, porém, nem todo comportamento pertence ao conceito de desempenho, somente ações que se relacionam com as metas organizacionais. Para isso é necessário um critério de avaliação em que medida o desempenho individual vai ao encontro das metas da organização.

Embora a avaliação dos resultados organizacionais também possa ser feita a partir de indicadores comportamentais de desempenho, o referencial teórico apresentado até aqui propõe uma distinção clara entre esses dois níveis. Enquanto os indicadores de desempenho organizacional preocupam-se fundamentalmente com o resultado, produto ou serviço gerado pela organização, os de desempenho de equipes e de indivíduos voltam-se para o comportamento necessário para produzir tais produtos ou serviços (Sonnentag & Frese, 2002, como citados em Puentes-Palacios & Peixoto, 2015)

Os autores Almeida, Marçal e Kavaleski (2004, como citados em Jardeweski & Jardeweski, 2014) explicam que quando há a intenção de realizar um diagnóstico do desempenho de um grupo e/ou funcionários da organização, as técnicas de avaliação devem ter o objetivo de desenvolver nos funcionários características tanto pessoais quanto profissionais. As características pessoais vão ajudar o indivíduo a ser mais ciente de suas ações e necessidades de desenvolvimento como falhas, imperfeições e a ter mais facilidade nas relações. No que se refere às características profissionais, auxiliará os profissionais a direcionar suas carreiras, e a buscar conhecimentos necessários para entender como ter uma melhora de resultados profissionais.

Um importante pré-requisito para o desenvolvimento da carreira e do sucesso no mercado de trabalho são os bons resultados de desempenho dentro de uma

organização. Eles geram satisfação e orgulho para a empresa, e ela precisa do bom resultado de seus colaboradores para que possa alcançar suas metas, bem como, entregar produtos e serviços nos quais é qualificada – alcançando, assim, o que toda empresa atualmente busca: vantagem competitiva. (Puente-Palacios & Peixoto, 2015)

Os autores Guimarães, Nader e Ramagem (1998, como citados em Brandão e Guimarães, 2001), relatam que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação são ligados à missão, à visão e aos objetivos macro, podendo sustentar os resultados esperados da organização. No nível divisional ou funcional, visa à eficácia organizacional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa. No nível grupal, a avaliação se refere aos projetos e processos de trabalho, ou seja, às equipes de trabalho. E, por fim, no nível individual, se restringe ao resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nos dois últimos níveis, há uma busca pela qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização.

Quando utilizada corretamente, a avaliação de desempenho pode ser uma grande aliada como instrumento gerencial para melhorar comportamentos individuais, grupais, intergrupais e também para *gerar espaços de abertura organizacional de avanços de uma cultura estratificada ou impermeável à participação e à influência do ambiente para padrões mais democráticos e sensíveis aos imperativos da sociedade do conhecimento*. (Siqueira, 2002, p. 79)

A avaliação de desempenho deve ser utilizada nos casos em que o impacto da contribuição individual faça diferença, em que alguém no exercício de suas funções seja capaz de ampliar os limites estreitos de seu cargo, enriquecendo-o com maior conteúdo ocupacional, assumindo maiores responsabilidades, autonomia e iniciativa. (Siqueira, 2002). Todo e qualquer processo de desenvolvimento implica mudanças, o que é possível somente por meio de líderes e equipes comprometidas. Se uma organização decide investir em programas de desenvolvimento de pessoas, ela deve estar ciente de que deverão preparar seus líderes e suas equipes para tal. (Freire, D.A.L., 2014)

A finalidade de um programa de avaliação de desempenho dentro de uma organização tem como principais objetivos: (a) tornar dinâmico o planejamento da empresa; (b) conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, (aspectos econômicos e financeiros); (c) estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; (d) obter o comprometimento nos resultados desejados pela empresa; (e) melhorar a comunicação entre os níveis

hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; (f) dar orientação constante sobre o desempenho, buscando melhorias; (g) gerar informações; (h) tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial; (i) estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; (j) servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; (l) servir como instrumento de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. (Pontes, 1999)

Chiavenato (2009, como citado em Jardewski & Jardewski, 2014) complementa relatando alguns cuidados que devem ser tomados na realização da avaliação de desempenho, sendo eles: assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas; encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho; desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e consultivo; criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas; gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional e; transformar a avaliação de desempenho de um sistema julgamental e arbitrário em um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Uma outra característica da avaliação de desempenho é o estímulo que o avaliador exercerá sobre o colaborador, a fim de que o mesmo consiga também refletir sobre seu desempenho e que possa explicar para seu avaliador sua opinião – para que os dois possam por meio de um consenso obter um fator determinante que sirva como base de aperfeiçoamento do avaliado e do próprio avaliador. (Siqueira, 2002). O mais moderno recurso de identificação de desempenho geral da organização se dá pela avaliação de desempenho 360°, que é realizado por meio de indicadores sistêmicos, alinhados às competências organizacionais, onde todos são avaliados e avaliadores. (Romero,S.M.T., 2013)

Atualmente as pessoas querem influenciar no conteúdo de sua organização, buscam a oportunidade de contribuir e exigem a independência e autonomia, esperando serem recompensadas. São motivadas pelo prazer que a realização do seu próprio trabalho e esperam respeito e compreensão em relação às suas necessidades de autodesenvolvimento. (Siqueira, 2002)

Avaliar corretamente e adequadamente permite à organização entender qual é o nível de comprometimento dos seus profissionais, o que pode facilitar e direcionar a

escolha da organização quando precisar investir, por exemplo, em algum tipo de treinamento, ou alguma política da organização. (Jardeweski & Jardeweski, 2014)

Bohlander e Snell (2010, como citados em Jardeweski & Jardeweski, 2014) trazem a ideia de que as organizações podem se basear nas avaliações de desempenho humano não só para compreender o cenário atual, mas também para que se possam recrutar novos talentos que obtenham conhecimentos e habilidades que a empresa ainda não detém. Os autores ainda defendem a ideia de que o desempenho humano é responsável pelo desempenho da organização. (Jardeweski & Jardeweski, 2014)

A gestão de desempenho permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e também políticas de recursos humanos, visando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Ela faz parte de um processo maior de gestão organizacional. (Brandão & Guimarães, 2001)

### **3.3 O LÍDER COMO EXECUTOR DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Anteriormente, a avaliação de desempenho era conduzida de forma autoritária, tendo parcialidade em alguns momentos. As chefias, que detinham todo o poder sobre a vida funcional do empregado, nem sempre estavam preparadas para avaliar, por vezes cometiam injustiças. Porém, atualmente, a auto avaliação já é levada em consideração, as chefias discutem sua percepção com o empregado e o mesmo participa da decisão final, que geralmente é passível de consenso entre as partes, e tende a ter uma forte tendência em verificar contribuições, metas, resultados e competências ao invés de se fixar somente nas características pessoais. (Gramigna, 2002)

Avaliar significa comparar os resultados planejados com os alcançados, sendo o trabalho o objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre a realização de que se espera daquele indivíduo (resultados obtidos) e sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a possibilidade de encontrar mecanismos de acompanhamento que permitam corrigir falhas para que o tenha sido planejado seja devidamente realizado. (Lucena, 1977, Aluri & Reichel, 1994, como citados em Brandão & Guimarães, 2001)

Entende-se como avaliadores de desempenho aquelas pessoas que direta ou indiretamente possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Na maioria das organizações, o supervisor direto é o responsável pela avaliação do pessoal na empresa, isto não se dá por apoio

técnico ou científico, mas sim porque as empresas faziam do supervisor direto o único participante do processo. Atualmente se vê que há outras possibilidades de se realizar a avaliação de desempenho, pois as empresas percebem os inconvenientes que este tipo de avaliador pode acarretar à avaliação. (Neto & Gomes, 2003)

Para que o líder possa dar sentido a avaliação de desempenho do colaborador é importante que ele mesmo perceba o significado da mesma para dar significância àquela avaliação e valorizar o colaborador na sua totalidade e a importância do seu trabalho para a empresa. (Puentes-Palacios e Peixoto, 2015). Também é importante que o líder não caracterize a avaliação de desempenho como algo punitivo ou de premiação para o avaliado, mas sim como uma forma de consolidação de um processo de aprendizagem recíproco, construído e desenvolvido por ambos os envolvidos. (Siqueira, 2002)

Para Blanchard *et al.* (2007, p. 15), liderança é a “*capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior*”. Essa definição está relacionada à observação de que a liderança não está atrelada somente a resultados, pois “[...] *não deve ser exercida apenas por um ganho pessoal ou para atingir objetivos, deve ser um propósito muito maior*”. Este objetivo maior é denominado visão arrebatadora, ou seja, uma empresa que está em conformidade com sua missão, visão, valores, propósitos e credibilidade, tanto de seus colaboradores quanto de seus clientes.

Rochlin (2005) traz que o papel do líder é de gestor de riscos, na qual faz parte do *core business* e busca a integração entre os sistemas de governança e de desempenho da organização. (Freitas, Klein & Fargundes, 2015). O termo desempenho se refere a uma organização que tem capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados, e também trazendo um conceito universal de desempenho que se traduz como um comportamento intencional que pode ser individual ou organizacional. Dooren *et al.* (2010)

O desenvolvimento da liderança está dentro de um processo dinâmico e contínuo e que se difunde entre os membros de um determinado sistema social, independente de qualquer papel formal ou estrutura hierárquica, se referindo, portanto, à identidade da liderança dentro das organizações como um processo social, compreendendo três fatores interdependentes: (a) internalização individual – sendo a imagem que o líder tem de si mesmo e a maneira como constrói a sua compreensão de liderança; (b) o reconhecimento relacional – que se estabelece nos processos grupais podendo ser percebido através de reivindicações e de concessão de poder entre líder e liderados; (c)

aprovação coletiva – que se dá pela concessão do poder formal ao líder. (Rue & Ashford (2010, como citados em Freitas, Klein & Fargundes, 2015)

Faz-se necessário que as organizações contemporâneas desenvolvam um sistema de liderança que seja capaz de integrar as competências pessoais com o que a organização precisa, sendo assim, a liderança é compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada líder e sua atitude (Freitas, Klein & Fargundes, 2015). Os autores Hoover e Valenti (2006, p. 12, como citado em Freitas, Klein & Fargundes, 2015) defendem a idéia de que “*a liderança é um círculo, não uma escada*”.

Habilidades gerenciais específicas são importantes para a condução de uma avaliação de desempenho. O avaliador deve estar ciente de suas limitações e dificuldades, podendo reduzir equívocos que possam aparecer e sendo mais objetivo em um processo que por si mesmo já é subjetivo. (Siqueira, 2002). Ou pode também encontrar conexões que possam auxiliá-lo a na sua capacidade de suportar situações de ambigüidade, de tolerar dúvidas e administrar o próprio medo de errar. (Weick, 2001, como citado em Freitas, Klein & Fargundes, 2015)

Para o avaliador, a avaliação de desempenho é a oportunidade do mesmo de conhecer o desempenho formal de seus liderados, bem como, administrar conflitos, adquirir maior comprometimento das pessoas e gerar planos de capacitação. Para pôr em prática essa avaliação é preciso que haja um projeto detalhado e um adequado treinamento de todos. A avaliação de desempenho sendo bem conduzida aumenta os níveis de produtividade, qualidade e satisfação. (Romero, 2013)

O avaliador tem como objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando a melhorar seu desempenho, reduzindo a defasagem entre as expectativas e os resultados reais. Dificilmente um avaliador procederá a uma avaliação serena e justa se não estiver consciente dos pressupostos que estimulam a sua visão sobre a natureza humana no trabalho e na vida em geral. (Siqueira, 2002)

De acordo com as sugestões de diversas pesquisas, a liderança consegue exercer um papel fundamental no desempenho, sendo que tem sua atuação direta na satisfação; geração de idéias e reflexões da equipe, promovendo a inovação. E também pode vir a impactar na comunicação, coesão e confiança de equipe, bem como, na gestão de conflitos. Todos estes fatores influenciarão nos efeitos dos desempenhos das equipes, sendo importante analisar a conexão de líder-liderado a fim de que observar e identificar

o estilo de liderança que será mais eficaz para que se possa melhorar o desempenho. (Dias & Borges, 2015)

O clima de relacionamento entre um avaliado e o avaliador não se dá somente pelas políticas e normas estabelecidas dentro da empresa, e nem só pelo comportamento do avaliador, mas também pela maneira, de certa forma sutil e inconsciente, de como esse líder (avaliador) percebe o comportamento do ser humano em situações de trabalho individual ou coletivo. (Siqueira, 2002)

Os autores Brannick e Prince (2009, como citados em Dias & Borges, 2015) nos trazem diferentes modelos de avaliação do desempenho, envolvendo três níveis de análise: de equipe, individual e organizacional. No nível grupal, a avaliação se concentra nos projetos e processos de trabalho sobre as equipes. No nível individual, é avaliado o resultado do trabalho e o comportamento no ambiente de trabalho do indivíduo. E, por fim, em nível organizacional, são avaliados os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, com a intenção de atingir a eficácia organizacional. Guimarães (1998, como citados em Dias & Borges, 2015). A potencial incapacidade de um líder para criar uma visão global é uma das razões que o desempenho das equipes pode diferir do individual e organizacional, sendo que esta visão global é componente crítico de liderança organizacional eficaz. (Bass *et al.*, 2003, como citados em Dias & Borges, 2015)

De acordo com Vroom (1997, citado com Neto & Gomes, 2003), o pensamento contemporâneo contempla o processo ideal de avaliação de desempenho em 5 etapas, sendo elas: 1) discussão individual com o superior da descrição feita pelo subordinado de seu próprio cargo. 2) fixação de metas de desempenho a curto prazo. 3) reuniões com o superior para discutir o progresso em direção às metas, 4) definição de pontos de verificação para avaliar o progresso, e por fim, 5) discussão entre superior e subordinado ao final de um período definido para avaliar os resultados dos esforços do subordinado.

O colaborador tem o direito de saber do processo de avaliação de desempenho que estará participando e a organização tem o dever de informar seus colaboradores a respeito da avaliação e a maneira como será realizada. O avaliador também precisa ter esclarecido quais são os objetivos da avaliação para que seu colaborador compreenda a finalidade do processo a qual está sendo submetido. (Siqueira, 2002). Atualmente, se observa um fator positivo tanto nos liderados quanto nos líderes: os mesmos estão dando mais importâncias ao aprendizado e ao desenvolvimento de competências, e têm



se compreendido o erro de forma diferente, sendo parte do processo de aprendizagem. (Tolfo, 2010, como citado em Freitas, Klein & Fargundes, 2015).

Em novas propostas de avaliação de desempenho, o papel dos funcionários passa por uma mudança radical em comparação ao modelo tradicional de avaliação de desempenho, eles passam da função passiva e de mero espectador do processo para assumir mais responsabilidade e a função de agente ativo (Neto, 2003). A avaliação adotada pela organização deve atribuir ao funcionário maior responsabilidade em relação a definição de metas e pela própria avaliação de desempenho, assim, evita as desvantagens dos sistemas tradicionais e estimula o desenvolvimento dos recursos humanos. (Vroom, 1997 citado com Neto & Gomes, 2003)

A falta de acompanhamento pode destruir a disciplina da execução e incentiva a indecisão. Poucos mecanismos incentivam a franqueza com mais eficácia do que as análises de desempenho e compensação, principalmente se as mesmas estão conexas aos mecanismos operacionais sociais. Grandes sistemas de compensação morrem pela falta de diálogo franco e pela firmeza emocional dos líderes. (Charan, 2001, como citado em Harvard Business Review, 2008)

O sucesso desses processos de avaliações de desempenho depende muito do gestor, e que este deve prover suporte necessário aos programas de avaliação de desempenho, mesmo que não concorde plenamente com todos os aspectos estruturais e funcionais. O gestor sendo usuário e beneficiário do sistema de avaliação de desempenho tem a responsabilidade de apoiá-lo, inclusive responsabilidade ética. (Jardeweski & Jardeweski, 2014)

O avaliador, sendo este o líder, tem seu papel mais centrado como um educador, conselheiro e consultor do avaliado, e não como um juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e dá a sentença. Porém, há um reconhecimento sobre a prevalência do avaliador como o maior problema na adequada implementação de um programa de avaliação de desempenho. Pouco se faz na prática pela capacitação (comportamentalmente e operacionalmente) deste avaliador para que possa efetivamente conduzir o processo da melhor forma e torná-lo eficaz. (Siqueira, 2002)

Pode-se afirmar que grande parte dos avaliadores, e em especial em nosso País, não estão preparados para avaliar o desempenho de seus subordinados. Nossa cultura leva a relacionamentos mais próximos e informais, diferente do que tipicamente ocorre em outros países. Os avaliadores tendem a misturar a avaliação técnica do desempenho do funcionário em determinado cargo com a sua avaliação pessoal sobre aquele

indivíduo que está sendo avaliado, e por consequência acaba que as organizações possuem grandes perdas. (Jardeweski & Jardeweski, 2014)

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta revisão bibliográfica nos traz algumas reflexões acerca do tema “liderança e avaliação de desempenho”. É percebido, através dos relatos de diversos autores citados, que há uma grande necessidade das organizações investirem em treinamento e desenvolvimento dos seus líderes, para que os mesmos possam executar uma boa gestão. Hoje conseguimos perceber que muitas empresas já possuem este pensamento, porém há empresas que não executam tal proposta de desenvolvimento ou que não conseguem realizar um bom planejamento e por isso não conseguem êxito.

Outra reflexão é acerca da importância da avaliação de desempenho para os gestores e, conseqüentemente, às empresas. Toda e qualquer organização é constituída de pessoas, que em troca do trabalho recebem sua remuneração e benefícios. Mais do que isso: elas fazem parte daquela empresa, elas são a empresa, sendo este um dos fatores que mais tem influenciado as organizações a se preocuparem com o desenvolvimento de seus talentos. E uma das ferramentas que tem como objetivo avaliar e desenvolver o desempenho de um colaborador é a avaliação de desempenho.

Vimos através deste trabalho que a avaliação de desempenho deve ser bem executada para atingir seu êxito e trazer resultados. Para tanto, é necessário que os líderes a encarem com a importância que a mesma possui para a organização e para seus liderados. É através deste fator que esta revisão teve o objetivo de integrar os novos pensamentos e ideais dos líderes da contemporaneidade, mostrando de que forma eles executam essa avaliação, tendo em vista quais são suas responsabilidades e influência sob seus liderados.

Percebemos, neste trabalho, que o líder tem papel fundamental no futuro dos seus liderados e da organização. É através dele e de sua avaliação de desempenho que os indivíduos poderão perceber suas potencialidades e exaltá-las ou identificar possíveis falhas a fim de serem aperfeiçoadas. Esta pessoa na posição de líder já foi liderado anteriormente e sabe, pela sua experiência passada e pela presente, de que forma pode atuar no desenvolvimento de cada colaborador da sua equipe de trabalho, para que juntos consigam atingir os resultados que a empresa espera.

A avaliação de desempenho tem como fator principal: auxiliar liderados e líderes a buscarem novas formas de pensar e agir diante de suas atividades cotidianas. Suas habilidades e competências, sendo aperfeiçoadas, objetivam a capacidade da subjetivação de cada indivíduo para que se possa construir de forma congruente o sucesso da organização.

Com toda a mudança global que estamos vivendo, onde a tecnologia, a informação, a cultura, a sociedade e as políticas estão em constantes transformações, surge, como consequência, a exigência de novos modelos de organizações, fazendo com que as mesmas revejam seus paradigmas, bem como, seus processos de administração e de trabalho. E é a partir desta evolução, que as organizações começam a se preocupar com seus recursos mais valiosos: as pessoas. E essa preocupação se estende desde o crescimento profissional do funcionário até mesmo com seu ambiente de trabalho e sua qualidade de vida.

Podemos perceber, através do presente trabalho, que atualmente e futuramente as organizações exigirão profissionais que atuem com novas posturas, com formação profissional qualificada e tenha o papel de liderança desempenhado ao desenvolvimento das pessoas. A avaliação de desempenho e já serve, e servirá cada vez mais, como contribuição com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, auxiliando sempre no sucesso da organização e influenciando na satisfação daqueles que a ela pertencem.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bennis, W.G.; Spreitzer, G.M.; Cumming, T.G. (2001). O Futuro da Liderança. São Paulo: Futura.

Blanchard, K. et.al. (2011). Liderança de alto nível – edição revisada e ampliada: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman.

Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> (Acessado em 18/01/2016)

Cervo, A.L.; Bervian, P.A.; Da Silva, R. (2007). Metodologia Científica. (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2008). Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, I. (2009). Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, I.(2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueru,SP: Manole.

Dias, M.A.M.J.; Borges, R.S.G. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração*. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> (Acessado em: 11/02/2016)

D'Amico, S. M. & Monteiro, J. K. (2012). Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. (Acessado em 18/02/2016)

Freitas, J. C. D.S.; Klein, A.Z.; Fargundes, P.M. (2015) Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança. *Revista de Administração da UNIMEP*. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>> (Acessado em: 11/02/2016).

Freire, D.A.L.(2014). Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas.

Goleman, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gnoato, G.; Spina, A. C.; Spina, M. I. A. P. (2008). Psicologia das Organizações. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Jardewski, C.J.F.; Jardewski, G.L.F. Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho. Curitiba: InterSaberes.

Gramigna, M.R. , 2002. Modelo de Competências e Gestão de TALENTOS. São Paulo: MAKRON Books.

Kouzes, J.M.; Posner, B.Z. (2003). O Desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lisondo, H.R.(2011). Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Neto, A.S., Gomes, R.M. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/>>. (Acessado em: 03/03/2016).

Orlickas, E. (2012). Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes.

- Pérsico, N.(2012). Comportamento humano nas organizações. Curitiba: InterSaberes
- Pontes, B.R. (1999). Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. (7a ed.). São Paulo: LTr.
- Puente, P.; Palacios, K. P. (2005). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Rock, D. (2006). Liderança Tranquila: Não diga aos outros o que fazer: ensine-os a pensar. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Romero, S.M.T.(2013). Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes
- Silveira, N. L. Á. P.; Bastias, A. D. C. P. (2004). Desafios e Oportunidades – O Verdadeiro Papel do Líder. (2a ed.). Porto Alegre: SEBRE/RS.
- Siqueira, W. (2002). Avaliação de Desempenho: Como Romper Amarras e Superar Modelos Ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.
- Soares, M.T.R.C.(2015). Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Pearson
- Zanelli, J.C.(2008). Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.