

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA AQUISIÇÃO DE
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**

Andréa da Silva Jahel Pimentel

**Monografia apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração
Judiciária da Fundação Getulio Vargas**

**Rio de Janeiro
2005**

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	04
2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
2.1- Humanizando a Avaliação de Desempenho	07
2.2- Avaliação de Desempenho no Trabalho	10
2.3- Avaliação de Desempenho e Seleção de Pessoal	12
2.4- Desempenho Eficaz e Desempenho Eficiente	14
2.5- Estratégia Para a Implantação da Avaliação de Desempenho	15
3 - MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3.1- Método da Escala Gráfica	17
3.2- Método da Escolha Forçada	17
3.3- Método de Pesquisa de Campo	18
3.4- Método dos Incidentes Críticos	18
3.5- Método de Comparação aos Pares	19
3.6- Método de Frases Descritivas	19
3.7- Método de Auto-Avaliação	19
3.8- Método de Avaliação por Resultados	19
3.9- Método da Avaliação por Objetivos	20
3.10- Métodos Mistos	21

4 - PONTOS CRÍTICOS E DESVANTAGENS DOS SISTEMAS TRADICIONAIS	22
5 - TENDÊNCIA CONTEMPORÂNEA: A AVALIAÇÃO PORCOMPETÊNCIAS.....	25
6 - AVALIAÇÃO 360 GRAUS	29
6.1- Redes de Trabalho	30
6.2- Implementação da Avaliação 360 Graus	31
7 - CONCLUSÃO	35
8 - BIBLIOGRAFIA	37

1- INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro passa por uma das maiores crises de sua história. O acesso à justiça é precário, a prestação jurisdicional é vagarosa, os tribunais superiores surpreendem-nos por uma atuação política e formalista.

Por outro lado, o momento atual tem exigido das organizações agilidade e eficiência nos processos de trabalho e uso adequado do conhecimento por pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos e metas institucionais.

FLEURY E OLIVEIRA JR (2002) asseguram que ambientes em mudança e em condições de incerteza, as organizações precisam aprender e desenvolver novos conhecimentos para enfrentar com sucesso sua realidade. E afirmam também que o ponto de partida para esta aprendizagem são as pessoas, pois elas sustentarão as ações estratégicas. Destacam que as mais bem sucedidas, produtivas e reconhecidas são aquelas organizações que investem em conhecimento.

Neste sentido o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, vem desenvolvendo um amplo programa de educação continuada voltado para o desenvolvimento de habilidades, objetivando melhor desempenho dos servidores e, conseqüentemente, uma prestação jurisdicional que atenda aos anseios da sociedade.

Através de um programa de treinamento sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais, pretende-se chegar a uma maior produtividade e adequação, identificando-se os pontos de excelência e de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimentos. É o que se chama gestão por competências.

O grande desafio da administração é identificar as competências que levarão aos melhores resultados.

A competência traduz-se nas características pessoais de saber, saber fazer. A avaliação destas características é de suma importância para se avaliar potenciais e não para avaliar desempenho. Os resultados dependem do saber, mas não é o suficiente.

Fazer acontecer é o ponto que deve ser avaliado, quando se fala em desempenho. A competência de fazer acontecer é que levará a melhores resultados.

Acreditar nisso, significa acreditar que indivíduos com resultados superiores têm um processo de atuação diferente das pessoas de desempenho normal.

E o que é desempenho? Desempenho é igual a competências mais resultados.

Mas é de opinião corrente em administração que só se pode gerenciar aquilo que se pode medir. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como

cada funcionário está desempenhando seu papel onde exerce suas funções; o quanto está, ou não, correspondendo ao que efetivamente é realizado na função que ocupa.

A ausência da avaliação de desempenho faz com que a administração desconheça as qualidades de funcionários capazes, preparados e faz com que estes se sintam profundamente injustiçados ao se depararem com acesso de outros, ou mesmo com indicação de servidores extraquadros e/ou apadrinhados, para exercerem cargos de liderança, sem a mesma qualificação e competência.

A avaliação de desempenho tem como finalidade estimular ou julgar as qualidades de uma pessoa. É uma técnica imprescindível na atividade administrativa. É o meio através do qual se podem localizar os problemas e as soluções, as necessidades de treinamento as competências essenciais de uma organização que sustentam as suas estratégias e, conseqüentemente, a conduzem ao sucesso.

Sob esta perspectiva deve-se encarar a avaliação de desempenho como ponto essencial da reforma administrativa de qualquer organização já que através dela os seus servidores poderão melhor desenvolver suas habilidades e alcançar a excelência no desempenho.

O presente trabalho tem por objetivo analisar as sistemáticas de avaliação de desempenho, empregadas atualmente na grande maioria das organizações, buscando encontrar a mais adequada para o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, de forma que esta avaliação sirva como ferramenta para a aquisição de competências estratégicas.

2- A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1- Humanizando a Avaliação de Desempenho

Falar em Avaliação de Desempenho implica examinar um elenco complexo de variáveis, que por si só exprimem toda a complexidade, ambivalência e o paradoxo próprios do assunto, sem esquecer do contexto cultural no qual será aplicada.

Por que avaliar o desempenho? Porque a Avaliação de Desempenho têm vida curta nas organizações? Por que fracassam apesar das boas intenções?

Essas variáveis, na verdade, traduzem processos psicológicos próprios do ser humano. Ao mesmo tempo em que ele deseja saber a opinião do outro sobre si, ele a nega ou rejeita. Deseja expressar seu julgamento sobre as pessoas e tem medo de fazê-lo.

Tentar entender essa dinâmica comportamental é tentar entender por que o homem age desta ou daquela forma, ou quais são os princípios que regem o comportamento humano.

Segundo BERGAMINI (1988), muitas e poucas têm sido as respostas a essas misteriosas indagações. Muitas porque atualmente já se conhece como o ser humano se desenvolve; como tem sua personalidade estruturada a partir de fatores inatos e influências ambientais recebidas; como constrói sua matriz de identidade e como ela é modelada a partir do desenvolvimento da auto-imagem e da auto-estima do indivíduo. Poucas porque os conhecimentos atuais sobre a natureza e o comportamento humanos não explicitam a

totalidade desse fenômeno, uma vez que freqüentemente nos deparamos com perguntas irrespondíveis e indagações que ficam penduradas para serem elucidadas, quem sabe um dia.

No entanto, a partir de um repertório de conhecimento já existente, pode-se observar, entender, interpretar e até mesmo prognosticar o comportamento humano a nível individual e coletivo, com razoável segurança.

Um aspecto dessa dinâmica, importante para a Avaliação de Desempenho é a busca pelo ser humano do seu centro. É no cotidiano da vida, através das oportunidades de interação com outras pessoas e de seus *feedbacks*, que está a possibilidade mais próxima da realização do encontro do indivíduo com ele mesmo.

É natural que deseje e recuse ao mesmo tempo situações que confirmem, coloquem em xeque ou contrariem sua auto-imagem e sua auto-estima. Deseja porque essas situações podem significar a referência, o padrão de que necessita para se aproximar do seu próprio centro e recusa porque podem mostrar-lhe a distância em que se acha dele.

Trata-se de trilhar o caminho do autodesenvolvimento, do real encontro do indivíduo consigo mesmo, processo esse que CARL GUSTAV IUNG chamou de individuação e que implica a possibilidade de uma realização mais plena do ser humano.

É natural que deseje e recuse ao mesmo tempo situações que confirmem, coloquem em xeque ou contrariem sua auto-imagem e sua auto-estima. Deseja porque essas situações

podem significar a referência, o padrão de que necessita para se aproximar do seu próprio centro e recusa porque podem mostrar-lhe a distância em que se acha dele.

O ser humano verdadeiramente interessado no seu autodesenvolvimento e no dos outros seres humanos, tem no trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho caracteriza-se em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão do seu próprio comportamento.

A Avaliação de Desempenho nas organizações, antes de ser um instrumental técnico sofisticado, precisa desenvolver uma atmosfera em que as pessoas possam se relacionar umas com as outras de maneira espontânea e franca. É, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica.

Também há que se considerar que quanto mais saudável for o contexto da organização, mais livre será o caminho para se conseguir essa atitude. Ao contrário, em um contexto menos saudável, o processo de Avaliação necessita de um instrumental que funcione como elemento intermediário no sentido de prepará-la para conquistar gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

Seguindo esses pressupostos a Avaliação de Desempenho Humano nas organizações, deixa de ser o veículo do medo, das inseguranças e das frustrações, para ser a mensageira

do otimismo, da esperança e da realização pessoal, valorizando os pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

2.2- Avaliação de Desempenho no Trabalho

O que possibilita entender e até prognosticar o comportamento humano, é conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, para produzir um comportamento específico.

Isso só é possível observando o desempenho pessoal em alguma atividade. A partir do que o indivíduo produziu, analisa-se a maneira como o fez e deduz-se a eficiência da pessoa na sua execução.

O trabalho na organização resulta, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno.

Um dos instrumentos utilizados para se avaliar se o produto desta relação custo x benefício, é satisfatório para o indivíduo e para a organização, é a Avaliação de Desempenho.

Avaliar o desempenho no trabalho implica conhecer o comportamento próprio de cada indivíduo, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional onde essas ações se passam.

O conhecimento do comportamento humano das pessoas pode ser obtido pelo diagnóstico dos traços de personalidade de cada um, através da utilização de testes psicológicos.

O conhecimento do trabalho se obtém através de uma análise detalhada do que necessita ser feito, como deve ser feito e que características de personalidade, mais marcantes, deve ter a pessoa para executá-lo.

Finalmente, considerando que o ambiente organizacional é caracterizado pela interação pessoa x trabalho, seu conhecimento se dá pela observação de como as pessoas se relacionam formal e informalmente.

Depende, portanto, do domínio e do conhecimento sobre essas variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho. São elas que definem o contorno e a filosofia do processo de avaliar. E é isso também que caracteriza a especificidade do processo para cada organização, impedindo a importação de modelos desenhados e emprestados de uma organização para outra.

Atualmente, o que se observa no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, é a inadequação do aproveitamento do potencial humano, devido a inexistência da Avaliação de Desempenho. Sabemos que trabalhos rotineiros exigem baixo potencial de inteligência. Por falta de conhecimento deste pressuposto e do potencial intelectual dos seus funcionários, são atribuídas tarefas simples a pessoas com potencial de inteligência acima

do que seria necessário, resultando no não aproveitamento do potencial restante no trabalho.

Observa-se que nestes casos o indivíduo torna-se pouco estável em suas funções, uma vez que o talento desperdiçado torna as pessoas inquietas, levando-as a procurar outras situações profissionais.

2.3- Avaliação de Desempenho e Seleção de Pessoal

Torna-se incompleto fazer a seleção de pessoal sem controlar a sua validade através da Avaliação de Desempenho, como também não satisfaz estudar os resultados desta avaliação sem conhecer as referências sobre o potencial humano oferecidas pela seleção de pessoal.

O potencial de eficiência de cada indivíduo será ou não explicitado em função da atividade pelo qual ele se responsabiliza e pelo ambiente de trabalho.

De nada adianta a utilização isolada de testes psicológicos ou inventários comportamentais, para se prognosticar a eficiência. Estes mecanismos permitem determinar somente o que está dentro das possibilidades de realização do indivíduo. Isso porque uma série de circunstâncias deverá ocorrer, para dar a ele a possibilidade de utilizar todo o seu potencial. É nesse sentido que esses instrumentos de avaliação são considerados formas de estimar o desempenho das pessoas e se constituem em fonte no levantamento do potencial humano para o trabalho.

Esta estimativa tem que ser confirmada através de um acompanhamento sistematizado das pessoas, formalizado através da Avaliação de Desempenho.

Como o potencial das pessoas geralmente é conhecido durante o processo de admissão para o trabalho, a avaliação permite, inclusive, confirmar o processo de seleção.

Nas instituições públicas, como o processo de seleção é feito através de concurso público, não permitindo que se faça uma avaliação da personalidade ou estilo comportamental anterior à admissão do funcionário (prognóstico de desempenho), a Avaliação de Desempenho terá uma difícil missão. A de avaliar um indivíduo, já admitido, sem que haja um levantamento anterior do seu potencial.

Esta avaliação será incompleta, pois seus resultados não validarão o processo seletivo. CECILIA E DEOBEL (1988) afirmam que o conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo suficientemente consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro. Cada um destes dois processos confirma e complementa o outro. Se a seleção de pessoal faz o prognóstico do desempenho das pessoas, a Avaliação de Desempenho permite confirmar e qualificar o processo seletivo.

2.4- Desempenho Eficaz e Desempenho Eficiente

Desempenho significa ação, atuação. Avaliar o desempenho no trabalho é determinar se este desempenho é eficaz ou eficiente ou ambos.

Por muito tempo, a orientação para a avaliação de desempenho das pessoas partia de comportamentos típicos ou traços da personalidade como relacionamento interpessoal, iniciativa, cooperação, liderança, adaptabilidade e outras, para determinar se o desempenho era eficiente. Portanto, eficiência era o resultado da adequação e qualidade com que uma pessoa realizava determinada tarefa, atendendo aos traços da personalidade.

Percebeu-se, então, a necessidade de atentar para o que as pessoas produziam, ou seja, para o resultado em si, e não somente para a forma com que era atingido este resultado. Se o resultado era o esperado, isso era o suficiente. O desempenho era considerado eficaz.

Surge a avaliação por objetivos. É eficaz quem faz o que tem que ser feito, apresentando o resultado esperado.

O que se observa, atualmente, é a tendência de se tentar conciliar a avaliação por traços e características da personalidade, subjetiva e pouco precisa, com a avaliação por objetivos que por sua vez é o maior veículo de burocratização de uma organização.

Cabe às organizações administrar e suplantar as dificuldades que cada uma encerra, na tentativa de humanizar a avaliação de desempenho.

2.5- Estratégia Para Implantação da Avaliação de Desempenho

Introduzir uma sistemática de Avaliação de Desempenho requer uma minuciosa análise do ambiente organizacional e muita habilidade na condução do processo, desde o seu começo, perdurando por todo o seu de tempo de vida.

Muitas vezes trabalha-se o contexto organizacional para receber o programa e esquece-se de que mais difícil que alcançar o sucesso é mantê-lo.

A cultura organizacional tem identidade própria, gerando uma força reativa as interferências que possam ameaçar as suas consolidadas dinâmicas de trabalho. Certamente, uma organização que passará a fazer a Avaliação de Desempenho, terá que rever seus padrões, construir novas atitudes, novos comportamentos e uma nova sistemática de gerência.

Questão fundamental no planejamento dessa estratégia de implantação é a reflexão sobre a origem da idéia de se fazer a Avaliação de Desempenho. A idéia surgiu da alta administração, da área de Recursos Humanos ou dos funcionários da organização?

Quando há convergência de interesses o potencial de conflito é menor. Mas se não há, o conhecimento da organização vai ajudar a conciliar diferentes pontos de vista e resistências.

LUCENA (1992) alerta sobre a importância de diagnosticar com cuidado o ambiente organizacional e as características de cada cultura. Uma vez que as variáveis mais

significativas que responderão pelo sucesso do processo de Avaliação de Desempenho estão fora do controle da área de Recursos Humanos, será indispensável identificá-la corretamente, tendo em vista dimensionar os riscos, confrontar alternativas, criar estratégias para agir proativamente e assegurar o êxito de sua operacionalização.

3- MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para CHIAVENATO (1981) o problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

3.1- Método da Escala Gráfica

É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar.

3.2- Método da Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas e determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição:

1- os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

2- os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

3.3- Método de Pesquisa de Campo

É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

3.4- Método dos Incidentes Críticos

Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

3.5- Método de Comparação aos Pares

Consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

3.6- Método de Frases Descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”).

3.7- Método da Auto-Avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Utiliza diversas sistemáticas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

3.8- Método de Avaliação por Resultados

Liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se em uma

comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

3.9- Método da Avaliação por Objetivos

Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram

satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o feedback do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

3.10-Métodos Mistos

Muito comum nas organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos. Mistura vários métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

4- PONTOS CRÍTICOS E DESVANTAGENS DOS SISTEMAS TRADICIONAIS

LUCENA (1992) assegura que os métodos mais utilizados são basicamente originários de experiências desenvolvidas por algumas instituições que antecederam a organização econômica moderna. Pode-se observar como tais instituições formularam critérios de avaliação, como definiram seus objetivos e como identificaram as variáveis envolvidas no processo.

O serviço público (organização do Estado nos níveis federal, estadual e municipal) absorveu modelo militar, pelas semelhanças nos pressupostos, isto é, uma missão permanente (prestar serviços à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir a missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua continuidade, independentemente da alternância dos governantes) e a estabilidade (no que se refere ao cumprimento das leis, que independem da vontade dos governantes).

Nesse processo de adaptação não foram incluídos outros pressupostos inerentes ao serviço público, como produtividade, resultados e qualidade.

Em relação aos diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, há uma tendência de cada organização ajustar os métodos as suas peculiaridades e necessidades.

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade. A subjetividade dos seus critérios de observação e valoração pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Há também o erro de julgamento, onde o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma, ou o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

Ainda no que diz respeito aos avaliadores, pode ocorrer ambigüidade na avaliação por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores.

O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de feedback deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação. Em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo.

De fato, a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume enormes proporções quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. Enquanto uns

colaboradores vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas competências nunca são promovidos, criando um fosso nas equipes de trabalho.

Exatamente pela subjetividade dos seus critérios e pelo olhar quase exclusivo para o cargo e tarefas, desconsiderando as competências pessoais, os sistemas de avaliação de desempenho, baseados nas sistemáticas acima descritas, apresentam-se extremamente imprecisos e injustos, não atingindo, por consequência, os objetivos para os quais foram concebidos.

Para SOUZA (2002) a base da avaliação como vinha sendo praticada, está em conceitos mecanicistas onde o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Entretanto, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Sob pena de não atingir o seu objetivo estratégico as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho.

5- TENDÊNCIA CONTEMPORÂNEA: A AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Para VROOM (1997) o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais.

Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes.

A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. O papel dos superiores passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Mas o que são competências? Segundo LEBOYER (1997) “Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”. O conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

GRAMIGNIA (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários,

melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca acrescentar capacidades e aumentar já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função. O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

PRAHALAD (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Para pensarmos em implantar um modelo de avaliação que toma por base as competências pessoais é imprescindível que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

São essas mudanças que levam a própria organização a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser “recursos” e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

No modelo de Gestão por Competência a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que

possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria organização.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

6- AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A Avaliação 360 Graus é o método mais empregado pelas organizações em suas iniciativas de aprimorar o desempenho do seu corpo funcional.

Neste método os participantes recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares e subordinados.

No Brasil, empresas como Aracruz, Amex, Shell, Refinações de Milho Brasil, Petrobrás e Banco do Brasil são algumas das corporações que já experimentaram a técnica. A utilização do instrumento já está vinculada a práticas de remuneração, promoção e avaliação formal de desempenho.

Todavia os autores advertem: “imitar sem compreender claramente o que outras organizações têm realizado ou quais são os resultados esperados para uma organização específica representa uma estratégia questionável” (Waldman, 1997). Embora enfatizem a contribuição que o instrumento pode proporcionar aos esforços de desenvolvimento gerencial, ressaltam que nem todo contexto é propício para a sua utilização e que inexistem estudos com relação à utilização da Avaliação 360 Graus em empresas brasileiras.

Este método promove ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, ou seja, propicia incremento na consistência entre autopercepção e percepção dos outros.

Sobre os impactos do 360 Graus, Church e Bracken (1997) ressaltam que quando os gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização.

Essa maior consistência tem correlação positiva com o desempenho profissional. Pessoas cuja auto-avaliação é congruente com a avaliação de outras tendem a apresentar melhores resultados no trabalho. Também facilita o processo de auto-regulação de um indivíduo em seu ambiente de trabalho.

É possível apontar as premissas centrais que têm orientado os estudos a respeito da Avaliação 360 Graus. O feedback estruturado pode ser instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho e os resultados desta mudança dependem das diferenças individuais, empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudanças.

6.1- Redes de Trabalho

Na busca por novas estruturas, as organizações para se adequarem às pressões por mudança e melhorias no atendimento ao cliente, utilizam-se de *feedbacks* que incluem várias fontes.

Neste ambiente complexo, onde a comunicação atinge diversos canais e direções e há maior conectividade, não basta somente o feedback do superior imediato. Pares, equipes de trabalho, clientes, outras áreas da organização devem interagir, pois cada uma concentra percepções e informações a respeito da atuação profissional.

Os feedbacks das redes de trabalho facilitam o desenvolvimento individual, ao mesmo tempo que desenvolve toda a rede, em todas as direções, viabilizando os objetivos organizacionais.

Os avaliadores observam com que frequência o receptor do feedback coloca em prática os comportamentos previamente escolhidos pela organização. Para isso são treinados e geralmente seu número pode variar entre três e vinte.

6.2- Implementação da Avaliação 360 Graus

Cuidados que devem ser tomados na implementação da Avaliação 360 Graus:

A. Definição dos comportamentos (perfis) e desenvolvimento do instrumento de feedback

Várias técnicas podem ser utilizadas, entrevistas, observações em campo, técnica do incidente crítico, grupos piloto, grupos de estudo, entre outros.

Definidos os comportamentos, a organização seleciona o tipo de questionário que melhor se adequa a seus objetivos. O mais utilizado é o que se baseia em uma escala de frequência.

Exemplo:

Comportamento – Comunica claramente a estratégia da organização

Escala de frequência

0= não possuo informações

1= nunca

2= de vez em quando

3= com razoável frequência

4= com grande frequência

5= sempre

Os procedimentos de validação das informações obtidas devem ser conduzidos de forma a minimizar os erros do instrumento da avaliação. Um teste deverá ser feito a fim de checar se há ambigüidade, redundância, dificuldade de compreensão e aplicabilidade da escala.

Também é necessário que se observe a consistência dos comportamentos que compõem os perfis desejados: se eles representam aspectos que podem efetivamente serem observados, se não encerram aspectos diferentes em um só tópico, entre outros.

B- Qualidade dos feedbacks

A confidencialidade é um fator importante para garantir a qualidade dos feedbacks, que

devem ser fornecidos por três a dez pessoas de cada fonte.

Pesquisas demonstram que as fontes estão sujeitas a erros que alteram os feedbacks. Algumas são rigorosas ou benevolentes, ou podem se concentrar sempre na média da escala de frequência. Pode ocorrer também o “efeito halo”, tendência de estender uma avaliação de um comportamento para os demais, ou mesmo a concentração do avaliador em comportamentos que mais percebe em si mesmo.

É essencial que se observe a subjetividade e a complexidade da Avaliação 360 graus, já que envolvem julgamentos pessoais e não apenas fatos. O treinamento dos avaliadores e avaliados é imprescindível.

Uma má implementação do processo e da interpretação das informações obtidas podem comprometer toda a política da organização, uma vez que avaliações erradas e mal feitas geram injustiças e estas, por sua vez a falta de comprometimento com a missão institucional.

C- Processamento e utilização dos feedbacks pelo receptor

O receptor só se comprometerá com os resultados do feedback se houver certeza sobre a competência das fontes para emití-los, se forem úteis e fizerem sentido e se os comportamentos que compõem o perfil forem realizáveis.

Outro aspecto importante é a forma de apresentação dos *feedbacks*. As informações devem estar disponíveis de forma que permita o cruzamento dos dados da auto-avaliação com os *feedbacks* dos outros. Isso faz com que o avaliado saiba o quanto suas percepções estão alinhadas às das outras pessoas.

Segundo REIS (2003) um relatório completo de feedback deve conter o número de avaliadores, resultados da auto-avaliação, resultados da avaliação da chefia, média das respostas dos pares e subordinados, amplitude da variação das respostas dadas pelos grupos, médias dos resultados de todos os avaliados, os comportamentos em que a pessoa teve as menores médias e os em que teve as maiores médias e finalmente outras observações e comentários redigidos pelos avaliadores.

D- Avaliação 360 graus e a gestão de pessoas

ULRICH (1998) lembra que não é possível imaginar a Avaliação 360 graus isolada de outras práticas de gestão. Os processo de recursos humanos como seleção, remuneração, desenvolvimento e gerenciamento de desempenho devem estar integrados e orientados para a consecução da estratégia e objetivos organizacionais. Espera-se que operem em sintonia, reforçando e sustentando um ao outro. Do contrário, corre-se o risco de comunicar a importância de um dado comportamento e remunerar um outro.

7- CONCLUSÃO

Para pensarmos em implantar no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, um modelo de avaliação de desempenho que toma por base as competências pessoais é imprescindível que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

São essas mudanças que levam a organização a rever suas estratégias e levam a pensar em quais as competências necessárias ou desejáveis aos funcionários que integram um Tribunal de Justiça, que como todo o Poder Judiciário, atravessa uma fase de desprestígio perante a opinião pública.

O Poder Judiciário sente as conseqüências do seu isolamento da sociedade, anterior mesmo ao autoritarismo dos tempos dos governos militares. Poder que o povo se acostumou a ver como um poder fechado, sem transparência e imune a reivindicações.

Na verdade o que se pretende mudar? A Justiça de que precisamos tem que ser rápida, eficiente, transparente e de baixo custo.

Para tanto, as pessoas seus conhecimentos e competências passam a ser a base da organização, seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções e aspirações, deixando de ser meros recursos.

No modelo de gestão por competências a avaliação de desempenho é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear quais as competências que possui e quais deverão desenvolver para que uma mudança efetiva ocorra em uma organização.

A implementação da Avaliação 360 Graus pode criar uma oportunidade para a discussão e negociação do perfil mais adequado para esta organização tão carente de mudanças, viabilizando sua orientação estratégica e aspirações de futuro. Permite também explicitar como este perfil se expressa em ações concretas.

O processo de múltiplos feedbacks explicita a rede de trabalho de cada participante, e a importância desses relacionamentos para o exercício das funções. Estabelece um canal de comunicação entre o participante e as pessoas com quem interage para viabilizar objetivos organizacionais.

Este instrumento cria referenciais para orientar esforços de desenvolvimento profissional, de maneira alinhada à estratégia da organização e promove, com o tempo, mudanças comportamentais.

Para tanto, a Avaliação 360 Graus tem que estar integrada ao sistema de gestão de pessoas, indo além de uma simples discussão instrumental. A ideia é conceber a Avaliação 360 Graus a partir de modelo de gestão de pessoas que oriente todas as práticas que caracterizam o relacionamento entre o Tribunal de Justiça e seus funcionários.

8- BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1981
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Gente, 2000
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEBOYER, C.L. **Gestión de Las Competências**. Barcelona: Adiciones Gestión, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SCOTT, A.G. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo, 1998.
- SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004
- VROOM, Victor. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.